

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Analysis of Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization

Student:	Bc. Kateřina Klichová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Klichová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Analysis of Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

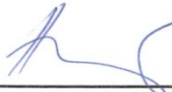
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

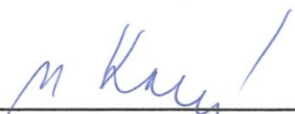
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Bc. Kličová Katřina
.....

Bc. Katřina Kličová

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	7
2.1	Získávání zaměstnanců	7
2.1.1	Definování požadavků	7
2.1.2	Vnitřní a vnější zdroje uchazečů	11
2.2	Výběr zaměstnanců	16
2.2.1	Roztřídění zájemců - předvýběr	16
2.2.2	Výběr nových pracovníků	17
2.2.3	Reference a nabídka práce	19
2.2.4	Validita a spolehlivost metod výběru	19
2.2.5	Náklady výběrového řízení	20
2.3	Výběrové pohovory	21
2.3.1	Výhody a nevýhody pohovorů	22
2.3.2	Volba a příprava tazatelů	22
2.3.3	Příprava na pohovor	23
2.3.4	Kladení otázek	24
2.3.5	Chyby při pohovoru	27
2.3.6	Výsledky pohovoru	27
2.4	Výběrové testy	27
2.4.1	Testy inteligence	28
2.4.2	Testy potenciálních schopností	29
2.4.3	Testy získaných schopností a dovedností	29
2.4.4	Testy osobnosti	29
2.4.5	Skupinové testování	30
3	Charakteristika organizace	31

4	Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	33
4.1	Pozice asistentka.....	38
4.2	Pozice účetní.....	41
4.3	Pozice programátor.....	44
4.4	Pozice grafik.....	47
5	Návrhy a doporučení	50
6	Závěr.....	53
	Seznam použité literatury	55
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Zaměstnanci jsou pro firmu velmi důležití, protože jejich činností jsou tvořeny hodnoty, které následně společnosti přináší zisk. Pracovníci však nejsou jen pouhé stroje, ale jsou také zdrojem inovací a dobrého jména firmy. Proto je velmi důležité vybrat si ty správné a hlavně upoutat jejich pozornost na trhu práce. Zdaleka není pravdou, že je nedostatek práce – naopak práce je dost, ale kvalitních a schopných pracovníků je málo.

Současná situace získávání a výběru zaměstnanců je velmi závislá na oboru činnosti společnosti a požadavcích, které na své budoucí zaměstnance klade. Některé obory či pracovní pozice jsou velice lukrativní a uchazeči bojují o každé volné místo. Týká se to především administrativních, finančních a manažerských pozic. Naopak nedostatek kvalifikované pracovní síly je v řemeslné výrobě, kde je obtížné přilákat kvalitní uchazeče a zaměstnat tak odpovídající pracovníky.

Dalším problémem je správné načasování získávání zaměstnanců. Je potřeba brát ohledy jak na vnitřní podmínky organizace, tzn. odhalit správné množství potřebných pracovníků, tak na vnější okolnosti, což obnáší odhadnout správný čas a místo kde pracovníky hledat. Zejména pro malou organizaci, kde prozatím všechnu práci zastane několik lidí, je nutné vystihnout správný okamžik vytvoření nových pracovních míst a rozdělení práce dalším pracovníkům.

Cílem diplomové práce je navrhnout systém získávání a výběru zaměstnanců pro vybranou organizaci. Původním záměrem bylo také analyzovat současný systém, ale vzhledem k tomu, že vybraná organizace ještě nemá zkušenosti se získáváním a výběrem pracovníků, je potřeba systém navrhnout zcela od začátku.

Diplomová práce bude strukturovaná do čtyř hlavních kapitol. Teoretická část se bude zabývat obecným popisem a řešením problematiky získávání a výběru zaměstnanců. Dále bude následovat popis vybrané organizace a návrh její organizační struktury. V praktické části bude řešen návrh systému získávání a výběru zaměstnanců pro danou firmu. Kapitola bude rozdělena na jednotlivé obsazované pozice a ke každé z nich budou vypracovány popisy pracovních míst, specifikace požadavků na tato pracovní místa, postup výběrového řízení a náklady spojené se zaměstnáním daného zaměstnance.

Vybranou organizací je firma WebGate International s. r. o., která podniká v oblasti návrhu, tvorby a údržby webových desktopových aplikací. Respektuje se přání majitelů společnosti a název je z tohoto důvodu smyšlený. WebGate International s. r. o., tvořená dvěma společníky, vznikla v roce 2011 a má na svém kontě již řadu úspěšných projektů. Majitelé dosud pracovali na firemních zakázkách sami, případně využívali služeb externistů. V současné době narůstá počet zakázek od tuzemských i zahraničních klientů a z tohoto důvodu bylo rozhodnuto rozšířit firmu o nové zaměstnance.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Pro zabezpečení a uspokojení potřeby lidských zdrojů v podniku by mělo obecně platit pravidlo – s vynaložením minimálních nákladů získat potřebné množství kvalitních pracovníků, jaké je žádoucí (Armstrong, 2007).

2.1 Získávání zaměstnanců

Podstatnou fází utváření síly organizace (tzv. staffingu) je získávání pracovníků společně s jejich výběrem a do značné míry je určující, jakými pracovníky bude organizace disponovat (Koubek, 2007).

Aby byl proces získávání pracovníků efektivní a účelný, je nutná přesná a perfektní znalost povahy a potřeb jednotlivých pracovních míst a pozic. K tomu slouží analýzy pracovních míst spolu s personálním plánováním, jehož výstupem je mimo jiné plánování a předvídání vytváření pracovních míst a jejich uvolňování (Koubek, 2007).

Proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje tři základní fáze, jimiž jsou:

- Definování požadavků – zahrnuje proces specifikace a popisu dané pracovní pozice a požadavky a podmínky zaměstnání.
- Přilákání uchazečů – průzkum a vyhodnocení možných zdrojů uchazečů uvnitř i vně podniku, využití poradců, agentur nebo inzerce.
- Výběr uchazečů – tato fáze zahrnuje shromáždění a třídění žádostí, pohovory, testování a hodnocení uchazečů, assessment centra aj., získávání a ověřování referencí, nabídku zaměstnání vybranému uchazeči a přípravu pracovní smlouvy (Armstrong, 2007).

2.1.1 Definování požadavků

Než se organizace vůbec pustí do definování požadavků na danou pracovní pozici, je nezbytné stanovit počty a kategorie lidí, potřebných k chodu organizace. Tyto požadavky se odvozují z personálního plánu. K sestavení nabídky poskytují základní informace popisy rolí a specifikace pracovních míst. Obsahují totiž požadované schopnosti, dovednosti, požadavky na vzdělání a praxi tvořící základní kritéria, podle kterých budou uchazeči ve výběrovém řízení posuzováni (Armstrong, 2007).

Výše zmiňované dokumenty bývají poměrně obsáhlé a není reálně možné poskytnout uchazečům plný výčet požadovaných charakteristik. Na jedné straně by se tímto zvýšily náklady na získávání zaměstnanců a na straně druhé by široký záběr požadavků mohl mnoho případných zájemců odradit (Koubek, 2007).

Podle profilu role a specifikace pracovního místa lze proto hlavní požadavky na uchazeče rozdělit do několika bodů, které poslouží jako kritéria pro výběr vhodných zaměstnanců a mohou také sloužit jako kostra nabídky. Armstrong (2007, s. 344) píše o těchto základních bodech:

- **„Odborné schopnosti** - co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- Požadavky na **chování a postoje** - typy chování požadované k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníků zajistilo, že budou odpovídat kultuře organizace. Je však třeba také zahrnout informaci, která se konkrétně týká dané role. ...“ „Při definování požadavků na chování je možné odvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon.
- **Odborná příprava a výcvik** - požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat.
- **Zkušenosti, praxe** - zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce.
- **Zvláštní požadavky** - tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy.
- **Vhodnost pro organizaci** - podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí.
- **Další požadavky** - cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- Možnost splnit **očekávání uchazeče** - míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd.“

Chování a postoje pracovníka jsou velice důležité, protože čím více se tyto dvě charakteristiky shodují s firemními hodnotami, chováním a postoji ostatních zaměstnanců, tím lépe nováček zapadne do kolektivu, což bude mít příznivý vliv na jeho efektivitu práce. Dle mého názoru je toto hlavní důvod, proč Armstrong (2007) uvádí chování a postoje uchazeče jako hlavní východisko pro strukturovaný pohovor.

Požadavky kladené na uchazeče se dělí do pomyslných kategorií podle toho, nakolik jsou pro vykonávání dané pozice důležité. Jsou to požadavky:

- **„nezbytné** (nelze z nich slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě);
- **žádoucí** (nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce, v případě potřeby je možné na tyto požadavky připravit pracovníka výcvikem a vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem);
- **vítané** (nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci, činí jej flexibilnějším);
- **okrajové** (nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je snadné je zajistit jinak).“ (Koubek, 2007, s. 126).

V této fázi je třeba se vyhnout nadhodnocení požadavků na kvalifikaci a schopnosti kladených na uchazeče. Není nic zvláštního chtít to nejlepší, ale přehnané nároky znamenají problémy s přilákáním uchazečů a vedou k nespokojenosti vybraných uchazečů, protože dříve či později zjistí, že své schopnosti či talent při své práci nevyužijí. Podobný problém je i s podhodnocením požadavků, zde může dojít k situaci, že bude vybrán uchazeč, který nebude na pracovní úkoly stačit (Armstrong, 2007).

V souvislosti s přilákáním uchazečů a atraktivností firmy jako zaměstnavatele se hovoří o termínu „personální marketing“, který má zajistit dobré jméno zaměstnavatele a souvisí i s činnostmi jako je například sponzoring nebo spolupráce se školami. Záleží také na úrovni výběru pracovníků a jednání s uchazeči. Významnou roli hrají systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky, péče o pracovníky a možnosti osobního rozvoje (Kocianová, 2010).

Koubek (2007) také upozorňuje, že samotná nabídka pracovního místa může výrazně ovlivnit odezvu na ni.

Prvním krokem, který by měla organizace podniknout v přilákání uchazečů, je zjištění atraktivnosti na trhu práce, tedy jak je nebo není zajímavá pro uchazeče v oblasti mezd, pracovních podmínek, jistoty zaměstnání či zaměstnaneckých výhod a příležitostí k dalšímu rozvoji a vzdělávání (Armstrong, 2007).

Organizace musí také dbát na to, aby informace, které o pracovní pozici sděluje, byly realistické a pravdivé. Tato „upřímnost“ nejen o pozitivních, ale také o negativních stránkách přináší výsledky, protože:

- „uchazeči se mohou „samostatně podřídit“, protože přesné informace jim umožňují rozhodnout se, zda je nabízené zaměstnání vskutku to, co hledají;
- ti, kteří se pro zaměstnání rozhodnou, vědí, co je čeká, a nejsou zklamáni;
- poskytnuté informace lépe umožní novým zaměstnancům vyrovnat se s potížemi, kterých si jsou předem vědomi;
- zájemci považují upřímné zaměstnavatele za důvěryhodnější a zajímavější než ty, kteří se snaží něco zamlčovat.“ (Milkovich, 1993, s. 276).

Zde by mohl leckdo namítnout, že při současném stavu na trhu práce, kdy nabídka vysoce převyšuje poptávku, si zaměstnanci nemohou příliš diktovat podmínky. Opak je pravdou. Pokud chce firma získat opravdu kvalitní a vzdělané uchazeče, kteří mají požadované schopnosti a dovednosti, je potřeba o tyto uchazeče „bojovat“.

Na toto téma napsala Zora Wernerová (2011) velice zajímavý článek s názvem „Pracovní seznamka“, kde přirovnává zaměstnavatele k ženichovi a budoucího zaměstnance k nevěště. S nápadem přišel uchazeč, který tímto pobavil pracovníci personální společnosti. Na přirovnání je kus pravdy, protože smyslem práce agentury je najít pro ženicha (zaměstnavatele) vhodnou nevěstu (budoucího zaměstnance). Pracovníci agentury tedy jsou jakýmsi dohazovači a snaží se šikovným a perspektivním ženichům, resp. úspěšným a stabilním firmám najít krásné a bohaté nevěsty, tedy vhodné, jazykově zdatné uchazeče, kterým se chce pracovat. Od ženichů se očekává seriózní chování, které představuje slušné odmítnutí nevhodných uchazečů nebo přiměřený počet kol výběrového řízení. Velice nevhodné je chování tzv. sňatkových podvodníků, kteří například za ukázky práce schovávají vypracování složitého úkolu za někoho jiného. Na druhou stranu nevěsty, ač se to nezdá, mají v tomto procesu poslední slovo. Uchazeči si mohou skrz výběrové řízení udělat obrázek o fungování společnosti, a pokud je přístup budoucího zaměstnavatele odradí a znechutí, raději práci v takovéto firmě odmítnou. Proto pracovníci personální agentury v závěru radí

manažerům, aby se nechovali jako sňatkoví podvodníci, kteří chtějí z uchazečů „vyždímat, co se dá“, ale naopak se zachovali seriózně, narovinu odmítli nevhodné uchazeče a těm zbývajícím podávali dostatek informací o dalším průběhu výběrového řízení.

Toto přirovnání je opravdu trefné a připomínají i vlastní osobní zkušenosti s výběrovým řízením. Například nedostatečná zpětná vazba, odvedená práce jako důkaz způsobilosti nebo přehnaný počet kol výběrového řízení. Pro firmu je proto dobré se těmto „praktikám“ vyhnout a raději budovat pověst dobrého zaměstnavatele, která byla popsána výše.

Tato pověst se mimo jiné odráží také v celkové image organizace – jednou z nejefektivnějších reklam je spokojený zaměstnanec, který si váží svého zaměstnavatele a vychvaluje ho, kudy chodí.

2.1.2 Vnitřní a vnější zdroje uchazečů

Při potřebě obsazení volného pracovního místa je vždy dobré se nejprve podívat do vlastních řad, kde jsou již prověřeni a zkušení zaměstnanci, kteří organizaci dobře znají a tudíž by se na dané pozici zorientovali mnohem rychleji. Ne vždy je ale k dispozici dostatek pracovníků a proto se firmy obracejí k vnějším zdrojům.

Jak píše Kocianová (2010, s. 83): „Obsazení pracovního místa z vnitřních i z vnějších zdrojů má v obou případech své výhody i nevýhody.“

Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří znalost pracovníka, kariérní růst pracovníka, zvýšení loajality a jistoty zaměstnance, pozitivní vliv na motivaci nebo také nízké náklady na proces získávání pracovníků a rychlejší obsazení místa. Naopak nevýhody se skrývají například v tzv. „provozní slepotě“ pracovníků, kdy nepřináší na pozici nové přístupy a postoje k problémům, možná rivalita ze strany kolegů a také nutnost obsazení uvolněného místa povýšeným zaměstnancem (Kocianová, 2010).

Své výhody a nevýhody mají také vnější zdroje uchazečů. Pozitiva těchto zdrojů jsou především v široké nabídce pracovníků, vyšším nasazením nového pracovníka a jiných přístupech k řešení problémů či úkolů. Vnější zdroje v sobě ale skrývají vyšší náklady na proces získávání pracovníků a obsazení místa trvá déle. Navíc nový zaměstnanec nezná organizaci a nemůže okamžitě podávat „plný výkon“ nehledě na to, že se nově přichozímu věnují ostatní kolegové, aby mu pomohli se ve firmě zorientovat (Kocianová, 2010).

Nejčastější způsoby získávání uchazečů jsou:

- inzerce – inzerovat je možné v novinách, na internetu, v médiích, na vývěškách či nástěnkách, prostřednictvím letáků přímo do poštovních schránek nebo na vlastních internetových stránkách firmy;
- externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby;
- spolupráce s úřady práce;
- vzdělávací instituce – školy, školící centra;
- doporučení zaměstnancem;
- samostatné přihlašování;
- přímé oslovení vyhlédnutého člověka (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005) (Koubek, 2007).

Základními kritérii při volbě způsobu získávání zaměstnanců jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání kvalitních uchazečů (Armstrong, 2007).

Bláha, Maticius a Kaňáková (2005) uvádějí jako další kritérium administrativní náročnost. Z jejich dotazníkového průzkumu vyplynulo, že nejvhodnějšími způsoby přilákání uchazečů jsou doporučení zaměstnanců (ať současných či bývalých), leasing pracovníků (přes zprostředkovatelské agentury), spolupráce se vzdělávacími institucemi a e-recruitment (získávání uchazečů pomocí internetu).

Inzerce

Jak píše Armstrong (2007, s. 348) „inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů“.

Inzerování by mělo mít za cíl upoutat pozornost, tím že je zajímavější než mnohé konkurenční inzeráty a důležité informace o nabízené pozici podává atraktivním způsobem, tj. takovým způsobem, že lidé přiměje si inzerát přečíst až do konce a reagovat na něj. Pak bude mít organizace zajištěno dostatek vhodných uchazečů, kteří mají o místo zájem (Armstrong, 2007).

Vhodně formulovaný nadpis inzerátu je základem úspěchu – je vhodné jej nadepsat názvem pracovní pozice. V krátkosti by měla být představena organizace a podrobněji pak popsána charakteristika pracovního místa. Je potřeba uvést požadovanou kvalifikaci a zkušenosti a nároky kladené na vzdělání uchazečů. Tyto informace je důležité nenadsazovat, aby přespříliš požadavků uchazeče neodradilo nebo aby případně přijatý uchazeč nebyl zklamán (Armstrong, 2007). Názory na uvádění výše platu se různí. Armstrong (2007) tvrdí,

že uvedení částky pozici dělá atraktivní a je podezřelé, pokud výše platu není uvedena. Na druhou stranu pan Janovský (2013) na svých webových stránkách prace.rovnou.cz uvádí jako rady uchazečům o práci, že je lepší, když zaměstnavatel nezná částku, za kterou je daný člověk ochoten pracovat a naopak. Vytváří se tak možnost vyjednávání o platu a získat tak zaměstnanec spokojený se svým platem. Na závěr inzerátu se uvádí kontakt na příslušnou osobu a způsoby reakce na pracovní nabídku (Armstrong, 2007).

Při rozhodování, kde nabídku práce umístit je nutné zvážit, jaký typ uchazečů chce firma oslovit. Pokud podnik zaměřený na kosmetiku potřebuje obsadit místo obchodní zástupkyně, inzerát podaný v časopise pro automobilové nadšence nebude mít velkou odezvu. Starší paní v důchodu, která by čas od času zastávala místo šatnářky v obecním kulturním domě pravděpodobně daná organizace nesežene na internetových pracovních portálech.

Inzerovat je možné:

- v médiích – tisk, rozhlas, televize – kde se může nabídka místa objevit jak v regionálních sdělovacích prostředcích, tak v celostátním měřítku nebo dokonce zamířit i na zahraniční trhy práce;
- na vývěskách či nástěnkách ať už přímo ve firmě, nebo při jiných institucích;
- pomocí letáků roznášených poštou přímo do schránek nebo vyvěšených např. v prostředcích hromadné dopravy apod.;
- na internetu (e-recruitment) a to například na serverech sloužících speciálně k inzerci práce, sociálních sítích či na vlastní webové prezentaci firmy.

Externí agentura

Velkou výhodou využití externí zprostředkovatelské agentury nebo poradenské firmy specializované na získávání pracovníků je značná úspora času při probírání životopisů uchazečů mnohdy zdaleka nevhodných na obsazovanou pozici. Pokud si organizace dá práci s výběrem vhodné agentury a s přípravou požadavků na uchazeče, pak také dostane do rukou životopisy vhodných zájemců o pracovní místo (Armstrong, 2007).

Kvalitní agentury zvednou náklady výběrového řízení a proto je potřeba si dát záležet na tom, kterou firmu si vybrat. Armstrong (2007) doporučuje, aby si organizace prověřila pověst agentury u ostatních uživatelů, prohlédla si inzeráty, které zpracovala a ověřila si, na jaké uchazeče se agentura zaměřuje. Poté je dobré si prověřit kvalitu konkrétního konzultanta a porovnat cenové nabídky různých agentur.

Aby uchazeči odpovídali představám zaměstnavatele, je nutné se s agenturou dohodnout na podmínkách a postupu výběrového řízení. Dále informovat o organizaci a pracovním místě, přičemž zde je potřeba uvést důvody, proč se dané místo obsazuje, požadavky kladené na vhodného uchazeče a poskytnout popis a specifikaci pracovní pozice. Je důležité poskytnout agentuře plnou součinnost a konzultovat všechny kroky výběrového řízení (Armstrong, 2007).

Úřady práce

Při dobré spolupráci mohou úřady práce částečně nahradit zprostředkovatelské agentury a do firmy na výběrové řízení poslat uchazeče, kteří alespoň částečně odpovídají požadavkům daného pracovního místa. Tento zdroj uchazečů je vhodný jako doplnění jiného způsobu přilákání uchazečů (Martin, 2007).

Výhodou je nízká cena, protože úřady práce zprostředkovávají zaměstnání jak pro uchazeče, tak pro zaměstnavatele bezplatně. Náklady na tuto činnost nese stát z prostředků určených na politiku zaměstnanosti. Jsou také možnosti, kdy má zaměstnavatel při zaměstnání osoby z některé z jasně definovaných skupin uchazečů nárok na příspěvek. Jsou to například osoby se změněnou pracovní schopností, absolventi škol s delší dobou evidence na úřadu práce atd. Nevýhodou je pak omezený výběr uchazečů. U mnohých pracovních pozic je hledání uchazečů mezi osobami registrovanými na úřadech práce často ztrátou času, protože nedisponují potřebnými znalostmi či dovednostmi nebo jsou těžce umísitelní z jiného důvodu (Koubek, 2007).

Ačkoliv Koubek (2007) tvrdí, že se hodně nezaměstnaných, především s vyšší kvalifikací, neregistruje na úřadu práce vůbec a hledají jiné cesty k získání vhodného pracovního místa je tato varianta podle mého názoru nepravděpodobná, protože tyto lidé by pak museli za sebe platit zdravotní a sociální pojištění. Reálnější je situace, kdy potenciálně kvalifikovaní uchazeči jsou stále zaměstnáni, ale chtějí od stávajícího zaměstnavatele odejít a proto hledají lepší uplatnění při práci.

Školy

Tento zdroj uchazečů je pro některé společnosti hlavním zdrojem získávání pracovníků. Mnoho pracovních míst je vhodných pro čerstvé absolventy škol a učilišť. Některé podniky mají vytvořené fondy na finanční podporu vytypovaných škol, nabízejí praxe studentům a pak pravidelně zaměstnávají absolventy těchto škol, kteří už podnik znají a v praxi se osvědčili (Armstrong, 2007).

Nevýhodou čerstvých absolventů je často nulová praxe a většinou tedy pouze teoretické znalosti dané oblasti. Naopak jejich velkou výhodou je „nezkaženost“ systémem jiné firmy. Tyto zaměstnance si firma může „vytvarovat“ podle svých potřeb a požadavků a nemusí je odnaučovat zlovyky, které by si zkušení zaměstnanci přinesli z jiné organizace.

Doporučení zaměstnancem

Tato metoda patří mezi levnější varianty získávání zaměstnanců, ale je nutné vytvořit systém informování zaměstnanců o uvolňovaném pracovním místě a také o požadavcích na místo kladené. Vytváří se zde také prostor pro odměňování zaměstnanců, kteří doporučí budoucího zaměstnance. Nejčastěji se tato metoda objevuje u pracovních funkcí, kde navrhuji nadřazení své podřízené k povýšení (Koubek, 2007).

Samostatné přihlašování

Prestižní firma, která nabízí svým zaměstnancům lukrativní zaměstnání, řadu zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a dobrý plat, často nemusí problémy se získáváním zaměstnanců řešit, protože se uchazeči hlásí sami. Přitom stačí pouze sbírat životopisy a v případě potřeby obsadit nějakou pozici jako první možnost sáhnout po této databázi a vhodné uchazeče vybrat z ní. Samostatné přihlašování však může být i nevýhodné z hlediska rozptýlení žádostí v čase a tudíž při obsazování pozice už mnozí uchazeči budou zaměstnání jinde (Koubek, 2007)

Přímé oslovení

Tímto způsobem se získávají lidé, kteří jsou odborníky ve svém oboru. Tyto lidi je většinou těžké oslovit dobrou nabídkou, protože většinou jsou již dobře zaměstnání a organizace si takové klíčové zaměstnance hýčká (Koubek, 2007).

Avšak tato metoda může organizaci přinést cenné zaměstnance a ušetří drahé inzerování a zprostředkovatelské agentury. Rizika spočívají ve zhoršených vztazích s organizacemi, kterým jsou zaměstnanci odlákáni (Koubek, 2007).

Formuláře pro uchazeče

Formuláře, nebo také dotazníky, jsou prostředkem ke standardizování informací o uchazečích. Shromažďují veškeré důležité informace potřebné pro celý proces výběru pracovníků (Armstrong, 2007).

Nejčastěji se používají dotazníky pro uchazeče o zaměstnání, které obsahují název pozice, o kterou se ucházejí, nacionále uchazeče (jméno, příjmení, bydliště), kontakt, vzdělání a příprava na zaměstnání, praxe a zkušenosti, schopnosti a dovednosti a další informace například o řidičském průkazu, absolvovaných kurzech, dosavadní a zamýšlené kariéře apod. V závěru se požadují informace o referencích a termínu možného nástupu (Koubek, 2007).

2.2 Výběr zaměstnanců

2.2.1 Roztřídění zájemců - předvýběr

Dalším důležitým krokem je roztřídění žádostí. V této fázi může vzniknout chaos, zejména pokud byla nabídka pracovního místa uveřejněna na více místech zároveň nebo na internetu. Armstrong (2007) proto doporučuje držet se následujících kroků:

1. Doručené žádosti setřídít a sestavit seznam uchazečů nejlépe formou tabulky obsahující základní data – jméno uchazeče, datum přijetí žádosti, a kolonek pro rychlý přehled dalších kroků – odmítnutí, ponechání, užší výběr, pohovor, nabídka zaměstnání apod.
2. Samozřejmostí by mělo být zaslání písemného poděkování standardního znění, aniž by bylo učiněno jakékoli rozhodnutí o přijetí, vyřazení nebo pozvání k pohovoru.
3. V rámci zajištění stejných podkladů pro prvotní roztřídění mohou být jednotliví uchazeči požádáni o vyplnění dotazníku, sepsání motivačního průvodního dopisu nebo životopisu a zaslání poštou nebo elektronicky.
4. Po porovnání údajů s klíčovými kritérii výběru jsou uchazeči roztříděni do tří základních kategorií – přijatelní, na hranici přijatelnosti, nevhodní.
5. Z kategorie přijatelných je dalším výběrem s ohledem na nároky obsazovaného místa vytvořena přiměřeně velká skupina uchazečů pozvaných k pohovoru. Výběr provádí

personalista spolu s manažerem bezprostředně nadřízeným obsazovanému pracovnímu místu. Ideální velikost této skupinky uchazečů je mezi 4 až 8. Větší počet znamená více drahocenného času věnovaného na pohovory a větší riziko nepřehlednosti a snižující se efektivitu rozhodování. Menší počet představuje relativně malou možnost volby, ovšem v případě, kdy se přihlásí nedostatečný počet vhodných uchazečů, může být toto jediným možným řešením.

6. Podle složitosti a náročnosti práce na obsazované pracovní pozici se určí časový úsek potřebný pro jeden pohovor a podle toho je pak sestaven časový plán pohovorů. U rutinní pracovní náplně by mělo být dostačujících asi třicet minut, pokud jde však o manažerské a vedoucí pozice je pro pohovor žádoucí delší časový úsek, hodina i více. Není vhodné v jeden den absolvovat více, než šest pohovorů, protože hodnotitelé mohou velmi snadno ztratit energii, klesá pozornost, ztrácí přehled a může se snadno stát, že ztratí objektivitu a vyhodnotí uchazečovy odpovědi a reakce nesprávně. Mezi jednotlivými pohovory by měli mít hodnotitelé alespoň patnáctiminutovou přestávku na zapsání poznámek a přípravu na pohovor s dalším uchazečem.
7. Uchazeči z vybrané skupiny jsou osloveni písemně, elektronickou poštou a v poslední době stále častěji telefonicky a pozvání k pohovoru. V této fázi mohou být požádáni o vyplnění standardního podnikového dotazníku, pokud tak již neučinili. U tohoto kroku se často hovoří o tom, že by měly být uchazeči zaslány detailnější informace o organizaci a pracovní pozici, což ušetří čas u osobního pohovoru.
8. Na závěr by měl být znovu protříděn seznam nepozvaných přijatelných uchazečů a případně i skupina na hranici přijatelnosti s cílem revidovat předchozí rozhodnutí nebo vytvořit seznam rezervních uchazečů, kterým zašleme tzv. rezervační dopis. Ostatním uchazečům, kteří nejsou vhodnými uchazeči, má být odeslán standardní odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem a stručně, přesto však slušně, sděleno, že nebyli úspěšní.

2.2.2 Výběr nových pracovníků

Úkolem získávání pracovníků je vyhledání vhodných uchazečů, oproti tomu výběr pracovníků má za úkol posoudit předpoklady uchazečů pro plnění nároků obsazovaného pracovního místa s ohledem na perspektivu jejich využití v organizaci a vybrat z nich nejlépe vyhovujícího adepta. Výběr se tudíž jeví jako strategická personální činnost, protože přímo ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace (Kocianová, 2010).

Při výběru vhodného uchazeče se doporučuje dodržovat určité zásady, aby se náklady na výběrové řízení nestaly plýtváním. Tou první je zásada výběru podle schopnosti uchazeče úspěšně vykonávat práci na daném pracovním místě. Žádná organizace by neměla brát v úvahu jiná kritéria, jako jsou sympatie, příbuzenské vztahy, přátelství, náboženství nebo příslušnost k politické straně, případně věk či pohlaví uchazeče. V prostředí českých firem se při obsazování „lukrativních“ a atraktivních pozic na tuto zásadu příliš nedbá, a diskriminací uchazečů kvůli věku nebo pohlaví jsou naše organizace proslulé (Koubek, 2007).

Samozřejmostí při výběru zaměstnanců je dodržování platných zákonů, především těch, které mají zamezit diskriminaci (Koubek, 2007).

Výběrové řízení není vhodné postavit pouze na jedné metodě výběru, ale je potřeba kombinovat více metod, které budou přiměřené obsazovanému místu. V neposlední řadě musí být vybrané procedury pro uchazeče přijatelné a nesmějí se dotýkat jejich lidských práv a důstojnosti (Koubek, 2007).

Při výběru vhodných zaměstnanců z množství uchazečů může firma použít (Torrington, Hall, 1995):

- životopisy uchazečů, dotazníky uchazečů o zaměstnání – poskytují důležité informace, které slouží k vyřazení nevhodných uchazečů v předvýběru a mají sloužit jako síto výběrového řízení;
- telefonáty uchazečům – používá se jako první kolo výběrového řízení především u většího množství uchazečů, kdy je zkušený tazatel schopen vyselektovat vhodné uchazeče a ty pak pozvat na další, už podrobnější, pohovory či testování;
- výběrové pohovory a výběrové testy, které jsou blíže popsány v samostatných kapitolách;
- skupinové metody výběru zaměstnanců mají za úkol prověřit uchazeče, jak budou schopni pracovat v týmu, jaký mají vliv na druhé a jakým způsobem tento vliv uplatňují, ověřit jejich komunikační dovednosti, schopnost logického myšlení a argumentace, zjistit jak jsou uchazeči schopni používat své zkušenosti s řešením daného problému k řešení problému nového. Skupinové metody se ve výběru zaměstnanců používají při assesment centre, jehož součástí jsou také ukázky práce, testování, skupinové úkoly atd.;
- reference slouží k prověření faktů uvedených v životopise či dotazníku a můžou také poskytnout důležité informace ke konečnému výběru zaměstnance.

Způsobů výběru pracovníků je velké množství. Pro účely diplomové práce byly vyjmenovány pouze výše uvedené body, přičemž výběrové pohovory a testy jsou podrobně rozepsány v oddělených kapitolách Výběrové pohovory a Výběrové testy.

2.2.3 Reference a nabídka práce

Po výběrových rozhovorech a testech se rozhoduje, který uchazeč nejlépe vyhovuje požadavkům organizace na pracovní místo. Budoucímu zaměstnanci nabídku pracovního místa firma oznámí telefonicky či písemně (Armstrong, 2007).

Je možné si také vyžádat reference a případně je i ověřit. Často se stává, že uchazeči nadsazují například praxi nebo také vzdělání a proto je dobré tyto informace v životopise ověřit (Armstrong, 2007).

Firmy, které poskytují reference na své bývalé zaměstnance, by měly doporučení napsat spravedlivě, pravdivě a měly by věnovat jejich vypracování patřičnou pozornost, protože na jejich základě může být ovlivněn výsledek výběru zaměstnance. V žádném případě by doporučení nemělo obsahovat zlomyslné údaje, které by mohly uchazeče poškodit (Martin, 2007).

Následně se s uchazečem sjednává schůzka kvůli podepsání pracovní smlouvy a dořešení dalších administrativních úkonů jako jsou například povinné lékařské prohlídky před nástupem do zaměstnání a podobně (Armstrong, 2007).

2.2.4 Validita a spolehlivost metod výběru

Koubek (2007) píše, že problém validity a spolehlivosti metod výběru pracovníků je jedním z nejdiskutovanějších, protože způsobilost člověka k určité práci se velmi špatně měří a často je rozhodováno na základě zkreslených informací.

Spolehlivost

Spolehlivost ukazatelů, které se používají k předvídání úspěchu při výkonu práce, je závislá na tom, jak daná používaná metoda nebo ukazatel vykazuje u téže testované osoby shodné výsledky za stejných podmínek i při opakování, tj. v různém čase. (Koubek, 2007)

Validita

Jak již bylo naznačeno, validita ukazuje, do jaké míry dokáže metoda výběru předpovědět pracovní výkon uchazeče (Koubek, 2007).

Validitu je možno rozdělit do pěti typů. Podle Armstronga (2007) jsou to:

- Prediktivní validita – vyjadřuje míru, s jakou test správně předvídá budoucí chování. K jejímu stanovení je nutno mít přesná měřítka výkonu, aby bylo možno porovnávat předpověď se skutečným chováním, a také provést dlouhodobý extenzivní výzkum.
- Konkurenční validita – míra, neboli stupeň přesnosti, s jakým výsledek testu jedince ukazuje, zda testovaný spadá v porovnání s výsledky jiných testovaných lidí do skupiny výsledků s nízkým nebo vysokým měřeným výkonem. Testový výsledek je vztažen k nějakému kritériu, normě či výkonu, který existuje mimo test.
- Obsahová validita – vypovídá o shodnosti testu a charakteristik pracovního místa nebo role.
- Vnímaná validita -vyjadřuje míru pocitu, že test „vypadá“ správně, a že měří to, co měřit má.
- Pojmová (konstrukční) validita – míra v jaké test vypovídá o konkrétní charakteristice nebo pojmu.

2.2.5 Náklady výběrového řízení

Při rozhodování o tom, zda přijmout nebo nepřijmout nového zaměstnance mohou pomoci náklady na výběrové řízení a následně také náklady na zaměstnance samotného. Přínosy zaměstnání dalšího člověka musí převážet náklady na jeho zaměstnání, včetně nákladů na výběrové řízení. Tyto náklady zahrnují například náklady na stanovení postupu výběru, použití tohoto postupu na skupině uchazečů, náklady na vyhodnocení informací i na přípravu lidí, kteří informace vyhodnocují a rozhodují o výběru uchazečů a podobně. Odhadnout tyto náklady se může organizace pokusit, ale není možné zcela přesně určit a odhadnout výši nákladů při použití toho kterého postupu (Milkovich, 1993).

2.3 Výběrové pohovory

K tomu, aby zaměstnavatel získal o uchazeči takové informace, které by mu umožnily validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkony v porovnání s výsledky ostatních uchazečů, slouží výběrové pohovory. K informacím, které uchazeči uvedou v dotaznících, si zaměstnavatel během pohovoru doplní podrobnější a konkrétnější informace o schopnostech, postojích, zkušenostech a osobních vlastnostech, které lze získat jen osobním setkáním. V průběhu pohovoru si zaměstnavatel kompletuje a doplňuje celkový obraz uchazeče a porovnává jej nejen s požadavky a specifikací nabízeného pracovního místa, ale také posuzuje, zda daný jedinec „zapadne“ do organizace a kolektivu a zda obě strany budou schopny spolu „vyjít“ a „táhnout za jeden provaz“ (Armstrong, 2007).

Pohovory mohou probíhat dvěma způsoby:

- nestrukturovaně – diskuse s uchazečem není založena na analýze práce, ani nejsou stanovené požadavky na pracovníky a proto tazatelé nejsou schopni získat informace, které potřebují, resp. nevědí, co mají prověřovat;
- strukturovaně – tazatelé mají k dispozici předem připravené otázky, na jejichž základě získají informace ke správnému výběru uchazečů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Podle množství tazatelů může firma zvolit jeden ze tří hlavních typů pohovorů, kterými jsou individuální pohovor, pohovorové panely nebo výběrová komise. Individuální pohovor je typem, při kterém se diskutuje „mezi čtyřma očima“. Kladnou stránkou tohoto typu pohovoru je uvolněná atmosféra, při které uchazeč na sebe prozradí vše, co pracovník vedoucí pohovor potřebuje vědět. Na druhou stranu si tento pracovník může utvořit subjektivní názor na uchazeče a při výběru nebude rozhodovat objektivně (Armstrong, 2007).

K tomu slouží pohovorové panely, při kterých uchazeče „vyslýchají“ minimálně dva lidé. Při této příležitosti obvykle bývá personalista a budoucí nadřízený uchazeče, případně další osoby spojené s daným pracovním místem. Tento typ pohovoru umožňuje vidět zájemce o pozici z různých úhlů pohledu a může omezit povrchní či zaujaté mínění (Armstrong, 2007).

Kombinací pohovoru individuálního a pohovorového panelu je postupný pohovor, kde uchazeč postupně diskutuje s různými posuzovateli (např. s personalistou, externím odborníkem, budoucím nadřízeným). Koubek (2007) jako negativum tohoto typu pohovorů uvádí, že se snižuje spontánnost odpovědí mezi jednotlivými pohovory, protože se uchazeč na podobné typy otázek lépe připraví.

Konečně výběrová komise je rozšířením pohovorových panelů, kde se schází více stran, které rozhodují o výběru budoucího zaměstnance. Tyto komise se většinou sestavují při obsazení vedoucí pozice nebo klíčového pracovního místa. Běžně se tento typ pohovoru nepoužívá, protože je příliš náročný na organizaci, než aby se uplatnil při výběru „řadových“ zaměstnanců (Armstrong, 2007).

2.3.1 Výhody a nevýhody pohovorů

Pohovory poskytují příležitost k pokládání otázek. Mohou se ptát jak lidé vedoucí pohovor například na uchazečovy zkušenosti a zjistit do jaké míry odpovídá požadavkům pracovního místa, tak i uchazeč si může ujasnit záležitosti okolo vzdělání, kariéry, organizační struktury a pracovních podmínek. Osobní setkání umožňuje ukázat se v co nejlepším světle jako vhodný uchazeč na straně jedné a jako atraktivní zaměstnavatel na straně druhé (Armstrong, 2007).

Tento způsob výběru uchazečů má velice nízkou vypovídací schopnost, co se týče předvídání pracovního výkonu. Spoléhá se zde na lidský faktor a může docházet chybám. Ty mohou spočívat například v neznalosti a nezkušenosti osob vedoucích pohovor nebo v subjektivních hodnoceních uchazečů. Není výjimkou, že se téma pohovoru odkloní naprosto jiným směrem, než je potřebné (Armstrong, 2007).

2.3.2 Volba a příprava tazatelů

Kterákoli metoda výběrového řízení představuje setkání uchazeče s jedním nebo dvěma zaměstnanci organizace vystupujícími v roli tazatelů. V podstatě vždy jde o zástupce personálního oddělení, ale může to být i řídicí pracovník nebo budoucí kolega. Výběru a přípravě těchto lidí je dobré věnovat větší pozornost, jelikož jsou to právě oni, kdož jsou nositeli bližších informací o firmě a o pracovním prostředí, kolektivu, pracovních podmínkách. Uchazeči si všímají jak vzezření, tak přístupu náborářů a odhadují podle něj poměry a vztahy v organizaci, i to, jaká je pravděpodobnost nabídnutí dané pozice právě jim (Milkovich, 1993).

Záleží i na chování tazatelů – přátelský a pozitivní přístup uchazeče o zaměstnání přesvědčí, že pro organizaci chce pracovat, spíše, než rázné a chladné chování (Milkovich, 1993).

Tazatelé musí být řádně informováni o obsazovaném pracovním místě a o práci samotné. Zde je důležité klást důraz na vyvarování se jakéhokoliv náznaku diskriminace založené na pohlaví, etnické příslušnosti, náboženství, věku atd. (Armstrong, 2007).

2.3.3 Příprava na pohovor

Přípravě pohovorů by měla být věnována dostatečná pozornost. V této fázi je dobré připravit otázky, které zjistí, do jaké míry odpovídají uchazečovy znalosti, zkušenosti a dovednosti (Armstrong, 2007).

Další užitečnou pomůckou při vedení pohovoru je předem připravená hodnotící tabulka, do které se vepíše údaje při pohovoru, a takto vyplněné tabulky pak lze srovnávat při výběru uchazečů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Časový plán

Obecně se uvádí, že optimální čas na běžná pracovní místa je 20 – 30 minut. Ve výjimečných případech, u důležitých pracovních míst i déle, ale zřídka pohovory přesahují jednu hodinu (Armstrong, 2007).

Pohovor se obvykle skládá z pěti částí:

1. Pozdrav, vzájemné představení se, úvodní slovo.
2. Představení a popis pracovního místa a pár slov o organizaci.
3. Dotazování s cílem získat od uchazeče informace potřebné k posouzení, zda uchazeč vyžaduje požadavkům pracovního místa.
4. Zodpovězení dotazů uchazeče.
5. Ukončení pohovoru s informací o následných krocích (Armstrong, 2007).

Nejvíce se pohovor zaměřuje na získání informací od uchazeče. Úvod a závěr by měly být krátké a přátelské (Armstrong, 2007).

Informace se získávají především ověřováním údajů z dotazníků a životopisu, pozornost se věnuje také vzdělání a zkušenostem. Napovědět o osobnosti uchazeče mohou zájmy, očekávání a motivace. Velice časté jsou otázky na sebehodnocení a další rozvoj. Nakonec je dobré zjistit, jak uchazeč vycházel s kolegy na předchozím pracovním místě, resp. ve škole jedná-li se o absolventa (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Zorganizování pohovorů

Při organizaci pohovoru je dobré se držet kroků, které pomohou firmě, resp. osobě, která má pohovory na starost, zpřehlednit celý proces výběrového pohovoru, případně celé výběrové řízení (Armstrong, 2007).

1. Přihlášeným uchazečům se sdělí kam a kdy mají přijít a ke komu se hlásit. Je velmi vhodné přizpůsobit dobu pohovoru tak, aby se mohli dostavit i uchazeči, kteří se nemohou uvolnit v dosavadním zaměstnání. K těmto údajům patří také adresa firmy s informacemi o možnosti dopravy. O konání pohovorů se uvědomí recepce či vrátní, aby nedocházelo k nedorozumění.
2. Uchazeči jsou uvítáni a uvedeni na klidné místo, kde mají možnost občerstvení a také je vhodné informovat o nejbližších toaletách.
3. Tazatelé jsou seznámeni s programem ve zvláštní klidné místnosti, která zabezpečí nerušený průběh pohovorů.
4. K pohovoru jsou postupně doprovázeni všichni uchazeči.
5. Na závěr jsou uchazeči seznámeni s dalším postupem (Armstrong, 2007).

2.3.4 Kladení otázek

Pohovor je většinou forma diskuze, kde obě strany zjišťují potřebné informace k rozhodnutí, zda přijmout/odmítnout uchazeče či zda přijmout/odmítnout nabídku práce. „Uchazeč by měl být povzbuzován k tomu, aby mluvil většinou sám - jedním z nejčastějších hříchů špatných tazatelů je to, že příliš mluví. Tazatelovým úkolem je přimět uchazeče k řeči a současně zajistit získání požadovaných informací.“ (Armstrong, 2007, s. 377).

Článek časopisu Moderní řízení (2012) s názvem Dostaňte uchazeče „ven z krabice“ poukazuje na to, že není dobré klást tradiční otázky, na které si uchazeči mohou nabídnout odpovědi předem, protože tyto otázky jsou běžně dostupné na internetových stránkách například na diskuzních fórech. Americký odborník Greg Churchman vybízí tazatele, aby se snažili zjistit, co uchazeči zažili – co se stalo, jak reagovali a jaký byl výsledek, neboli hledat „příběh“.

K tomu abychom získali požadované informace, můžou tazatelé použít různé typy otázek, které uvádí Armstrong (2007).

- Otevřené otázky pomohou uchazeči, aby se rozmluvil, protože jednoslovné odpovědi většinou nestačí a je potřeba v odpovědi použít vysvětlení. Jsou to například otázky: „Rád/a bych, abyste mi něco řekl/a o práci, kterou vykonáváte ve svém současném zaměstnání.“, „Co víte o...?“, „Mohl/a byste uvést nějaké příklady...?“, „V čem podle vás vaše zkušenosti odpovídají pracovnímu místu, o něž jste projevil/a zájem?“, „Jak jste vyřešil/a...?“, „Jaké stránky vaší práce vás nejvíce podněcovaly?“, „Povězte mi prosím o některé z těch zajímavých věcí, které jste v poslední době dělal/a.“
- Otázky jdoucí do hloubky jsou užitečné při směřování diskuse k získání potřebných informací. Uchazeči se při otevřených otázkách mohou vyjádřit příliš stručně a nebo mohou zacházet do detailů, které pro tazatele nejsou důležité. Je možné použít tento typ otázek: „Jaká byla přesně vaše úloha v tomto projektu?“ „Jaký byl váš konkrétní příspěvek k tomuto úspěchu?“, „Jaké znalosti a dovednosti jste byl/a schopen/schopna v tomto projektu uplatnit?“, „Byl/a jste odpovědný/odpovědná za monitorování tohoto procesu?“, „Připravil/a jste závěrečná doporučení zcela, nebo zčásti? Jestliže zčásti, pak z jaké části?“, „Řekl/a jste mi, že máte zkušenosti s... Mohl/a byste mi říci více o tom, co jste dělal/a?“, „Mohl/a byste mi podrobněji popsat zařízení, které jste používal/a?“
- Konkretizující otázky se liší od otázek jdoucích do hloubky tím, že se očekává krátká a stručná odpověď. Zjišťují co, proč, kdy, jak a kde se něco stalo a kdo se této události účastnil.
- Hypotetické otázky se používají v případech, kdy tazatel zjišťuje, jak by se uchazeč zachoval v určité situaci.
- Otázky zaměřené na chování zjišťují reakce uchazeče v případech, které jsou klíčové pro práci na daném pracovním místě. Typickými otázkami jsou: „Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste přesvědčil/a ostatní, aby podnikli neobvyklé kroky?“, „Mohl/a byste popsat případ, kdy jste dokončil/a projekt nebo splnil/a úkol navzdory velkým obtížím?“, „Mohl/a byste popsat jakýkoliv svůj příspěvek jako člena týmu k dosažení neobvykle úspěšného výsledku?“, „Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste se v obtížné situaci ujal/a iniciativy či vedení, aby se udělalo něco důležitého?“

- Otázky zaměřené na způsobilost prověřují dovednosti a schopnosti uchazeče. Např.: „Co víte o...?“, „Jak jste získal/a tyto znalosti?“, „Jaké jsou nejtýpější problémy, které musíte řešit?“
- Otázky na motivaci uchazeče se zjišťují na základě otázek o kariéře, úspěších v práci, vypořádání se s problémy a volnočasových zájmech. Jsou jimi především otázky typu: „Co jste se v tomto novém zaměstnání naučil/a?“, „Proč jste odešel/odešla z tohoto pracovního místa?“, „Jak podle vás toto zaměstnání přispěje k vaší kariéře?“, „Kolik dní absence jste měl/a v minulém roce?“, „Kolikrát jste v minulém roce přišel/přišla pozdě?“
- Otázky udržující plynulost pohovoru povzbuzují uchazeče k tomu, aby blíže něco objasnil, nebo volně přešel k dalšímu tématu. Je možné použít např. „Co se stalo pak?“, „Co jste dělal/a potom?“, „Můžeme nyní přejít k...?“, „Můžete mi říci něco více o...?“
- Ověřovací otázky pomáhají tazateli správně pochopit sdělení uchazeče.
- Zbytečné a nevhodné otázky. Zbytečné otázky mohou být buď ty, které jsou příliš složité, tzn. více otázek v jedné větě, nebo otázky, které uchazeči napoví jaká je správná či žádaná odpověď. Úplně vyhnout se musí tazatel otázkám týkajících se rodiny („Kdo bude pečovat o děti?“, „Plánujete ještě nějaké děti?“), otázkám s náboženským či rasovým podtextem atp.

Armstrong (2007, s. 382) dále uvádí deset důležitých otázek, které jsou užitečné při výběrových pohovorech:

1. „Jaké jsou nejdůležitější stránky vaší současné práce?“
2. „Co podle vás bylo největším úspěchem vaší dosavadní kariéry?“
3. „Jaké typy problémů jste v poslední době ve své práci úspěšně vyřešil/a?“
4. „Co jste se ve svém současném zaměstnání naučil/a?“
5. „Jaké máte zkušenosti s...?“
6. „Co víte o...?“
7. „Jaký je váš přístup k...?“
8. „Co vás zejména zajímá na tomto pracovním místě a proč?“
9. „Nyní, když jste o tomto pracovním místě slyšel/a více, mohl/a byste mi, prosím říci, které stránky vaší dosavadní zkušenosti (praxe) jsou pro ně nejzávažnější?“
10. „Je ještě něco ve vaší kariéře, o čem jsme zatím nehovořili, ale o čem bychom podle vás měli vědět?“

2.3.5 Chyby při pohovoru

Armstrong (2007) upozorňuje na to, co by mohlo způsobit chyby při pohovoru. Nemělo by se především uskutečňovat příliš pohovorů najednou, podléhat halo efektu nebo naopak nadřizovat spřízněným osobám, příliš času strávit nad silnými a slabými stránkami uchazečů, nepřecházet příliš rychle k otázkám jdoucím do hloubky nebo pokládat otázky vícenásobné či návodné.

Naopak je potřeba, aby se uchazeči nevyhýbali důležitým faktům a zbytečně se nerozpovídali o nedůležitých tématech. Na pohovor musí být tazatel řádně připraven a proškolen tak, aby hodnotil a rozhodoval se objektivně a bez předsudků (Armstrong, 2007).

2.3.6 Výsledky pohovoru

Většinou bývá hodně těžké nedat na první dojem z uchazeče a posoudit jeho vlastnosti, dovednosti a znalosti s požadavky na dané pracovní místo. Tyto požadavky je možné hodnotit na stupnici jakési vhodnosti uchazeče k vykonávání práce na příslušné pozici (Armstrong, 2007).

Na základě takto vytvořené stupnice a rozřazení uchazečů lze vyloučit ty, kteří na pozici nejsou vhodní a vybírat už jen z lidí splňujících většinu požadavků. Konečné rozhodnutí je však zcela na vědomí a svědomí tazatele, případně přímého nadřízeného (Armstrong, 2007).

2.4 Výběrové testy

Při výběrovém řízení pomáhají testy získat spolehlivější informace o „úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech“ (Armstrong, 2007, s. 387).

Psychologické testy zjišťují schopnosti a charakteristiky jednotlivých uchazečů a jsou založeny na pečlivém a věrohodném výzkumu. V současné době existuje mnoho typů a druhů testů, ale ne všechny jsou kvalitní a mohou zajistit objektivní výsledky pro výběr zaměstnanců. Základními charakteristikami dobrého testu jsou (Armstrong, 2007):

- Citlivý nástroj měření, kterým získáme přehled o rozdílech mezi jedinci.
- Základem pro jeho vytvoření a standardizaci byl dostatečně velký vzorek populace, pro kterou byl zamýšlen, což znamená, že každý výsledek (skóre) jednotlivce je interpretovatelný ve vztahu k výsledkům ostatních.

- Spolehlivost, tzn., že za každých okolností měří totéž. Test zaměřený na určitou charakteristiku, např. inteligenci, by měl být spolehlivý, ať už se používá pro více lidí v jednom čase, nebo u jednoho člověka s časovým odstupem.
- Validita (platnost) – měří právě tu charakteristiku, pro jejíž měření byl sestaven. To znamená, že test inteligence má měřit určitým jasným způsobem definovanou inteligenci, a ne například pouze verbální obratnost či výřečnost. Test, který má prokázat dispozice uchazeče k úspěšnosti v práci by měl poskytovat relativně přesvědčivé, čili statisticky významné, odpovědi (Armstrong, 2007).

Mezi testy pracovní způsobilosti, jak se výběrovým testům také říká, patří především testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti a skupinové metody výběru pracovníků (Koubek, 2007).

Dalšími doplňkovými metodami výběru jsou například grafologie (zjišťování osobnosti v závislosti na rukopisu), polygraf (tzv. detektor lži), testy čestnosti či dokonce drogové testy. Jak již bylo zmíněno, jsou to metody okrajové a vždy se používají pouze jako doplnění hlavního testování. Využívají se především při hledání vedoucích pracovníků nebo zaměstnanců na klíčové pozice (Koubek, 2007).

Výsledky testů je důležité uchovat pro pozdější porovnání výsledků z výběrového řízení se skutečnými výsledky dosaženými na pracovní pozici (Armstrong, 2007).

2.4.1 Testy inteligence

Je-li pro výkon dané pracovní role žádoucí znát míru schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky uchazeče (paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost myšlení, schopnost samostatného úsudku), pak jsou na místě testy inteligence (Koubek, 2007).

Existuje celá řada různých testů inteligence a je složité vybrat ten, který bude skutečně objektivní. Jak píše Armstrong (2007, s. 389) „inteligence je vysoce složitý pojem a množství teorií inteligence, a tedy i variant existujících testovacích nástrojů nebo baterií, výrazně komplikuje výběr testu inteligence“.

2.4.2 Testy potenciálních schopností

K hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince, jako jsou mechanické a motorické schopnosti, prostorová orientace, vlohy, manuální zručnost i řada duševních schopností se v praxi používají testy potenciálních schopností. V různých literaturách je možné se dočíst o různých pojetích i názvech takovýchto testů. V mnohých polohách se překrývají s jinými, jako jsou testy inteligence, testy znalostní a dovednostní, a nebo jsou v nich obsaženy. Do této kategorie spadají i testy vzdělavatelnosti, které jsou používány k posuzování uchazečů, zda jsou schopni se přizpůsobit změnám a zvládnout nové pracovní postupy a znalosti (Koubek, 2007).

Armstrong (2007) píše, že tyto testy jsou cenným zdrojem doplňujících informací k výběrovým pohovorům, protože se vyhnou chybným reakcím, ale je potřeba používat je s mírou a výsledky interpretovat s nadhledem. Dobrou variantou je nechat si sestavit testy přímo na obsazovanou pozici renomovanou firmou.

2.4.3 Testy získaných schopností a dovedností

Znalostní a dovednostní testy jsou nanejvýše vhodné a potřebné zejména tam, kde je pro zaměstnavatele zásadní prověřit hloubku uchazečových znalostí, dovednostní návyky, zručnost či orientaci v ovládání pracovních strojů, přístrojů nebo nástrojů. Jsou to návyky a postupy získané ve škole, při přípravě na povolání nebo v rámci předchozí praxe. Uchazeč je vyzván, aby předvedl určitý pracovní postup či ukázku práce (Koubek, 2007). Zaměstnavatel tak získá důkaz, zda uchazeč požadovanou činnost skutečně ovládá. Uplatnění najde tento druh testu v nejrůznějších oborech, od rychlosti a úpravy psaní textů až po manuální prověření např. svářeče nebo obráběče (Armstrong, 2007).

2.4.4 Testy osobnosti

Tyto testy představují skupinu často různě nazývaných testů s rozdílnou šířkou záběru, které by se daly souhrnně nazvat jako skutečně psychologické. Jejich účelem je získat obrázek o základních postojích, hodnotách a osobnosti uchazeče. Testovaná osoba je prostřednictvím svých odpovědí, ve kterých vyjadřuje své postoje, priority a preference, na základě výsledků přiřazena do jedné ze základních osobnostních charakteristik. Empirické výsledky výzkumů dokazují, že určité zájmy a povahové charakteristiky jsou pro určitou skupinu lidí určitého oboru velmi podobné. Pakliže soubor poznatků o zájmech, osobnostních rysech a postojích

daného uchazeče shoduje s charakteristikou jiné, v daném oboru úspěšné osoby lze z toho usuzovat na vhodnost kandidáta na testovanou pozici (Koubek, 2007).

2.4.5 Skupinové testování

Bývají často zařazovány mezi testy. Tyto skupinové metody výběru pracovníků mívají různou podobu a jsou nejčastěji využívány pro výběr vhodných kandidátů na manažerské a vedoucí pozice. Skupina kandidátů dostane za úkol vyřešit v určitém časovém úseku společně nějaký problém. Jednotliví členové skupiny jsou pak bodově ohodnoceni podle míry jejich přispění ke konečnému řešení, nebo každý jednotlivec předkládá vlastní návrh na způsob řešení daného problému samostatně a pak své řešení argumentačně obhájí před ostatními členy skupiny. Vždy však jde o simulaci řešení nějakého praktického problému z oblasti, pro kterou je prováděn výběr vhodného pracovníka (Koubek, 2007).

3 Charakteristika organizace

Firma WebGate International s. r. o. podniká v oblasti návrhu, tvorby a údržby webových a desktopových aplikací. Respektuje se přání majitelů firmy a název je z tohoto důvodu smyšlený.

Historie

WebGate International je společností s ručeným omezením a vznikla v roce 2011 se základním kapitálem 200 000 Kč. Za vznikem společnosti stojí dva společníci, kteří dosud podnikali samostatně v oblasti ICT. Během několika let svého podnikání navázali úzkou spolupráci s přední softwarovou společností dodávající operační systémy a softwarové vybavení. Právě tato spolupráce byla konkurenční výhodou a značnou mírou ovlivnila rozhodnutí firmu založit. Dalšími důvody pak byla lepší pozice na trhu poskytování SW produktů a skutečnost, že účastníkem mnohých veřejných zakázek se může stát jen právnická osoba.

Současnost

V současné době firma působí na území celé České republiky a získává i zahraniční zakázky. Vzhledem k množství těchto zakázek firma spolupracuje s externími subjekty. Ty však přestávají vyhovovat potřebám firmy a proto se rozhodla vytvořit pracovní místa pro nové zaměstnance.

Návrh organizační struktury

Organizační struktura firmy by v současném stavu byla příliš jednoduchá, a jelikož se organizace skládá ze dvou majitelů, není potřeba.

V budoucnu je nutné s příchodem nových zaměstnanců tuto organizační strukturu vytvořit. Přestože bude ve společnosti zprvu málo zaměstnanců, je lepší začít strukturovat organizaci hned ze začátku, aby poté nedocházelo ke zbytečnému nedorozumění a případně k chaotickému řešení problémů.

V navrhované organizační struktuře by nejvýše stáli majitelé firmy, přičemž jeden z nich by musel mít prioritu při zadávání úkolů, aby nedocházelo ke střetům či rozporům. Firmu je poté možné rozdělit do dvou oddělení – ekonomické a informační. V ekonomickém oddělení bude zařazena účetní a asistentka a v oddělení informační pak programátor a grafik. Jedinými nadřízenými by byli majitelé a ostatní pozice by zůstaly na stejné hierarchické úrovni. Návrh organizační struktury je součástí příloh – Příloha 1 Organizační struktura.

4 Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

V současné době je firma bez zaměstnanců a nemá žádné zkušenosti s výběrovým řízením. Proto není možné hodnotit nynější stav získávání a výběru zaměstnanců a je nutné celý systém navrhnout. Konzultace s majitelem firmy přispěje ke specifikaci požadavků pracovního místa na uchazeče a popisu pracovního místa.

Zakázky firmy nyní řeší sami majitelé a v případě potřeby se obrací na prověřené externí programátory a grafiky. Účetnictví je kompletně zajištěno outsourcingem, stejně jako finanční poradenství. Administrativní práce momentálně zůstávají na bedrech společníků.

Vzhledem k narůstajícímu množství zakázek a hromadění rutinních administrativních úkonů je firma pod neustálým tlakem a je nutné některé běžné činnosti delegovat na další osoby. Jedná se zejména o:

- činnosti spojené s předmětem podnikání – návrh, tvorba a údržba webových a desktopových aplikací;
- činnosti spojené s administrativou a účetnictvím – chod kanceláře, vedení účetnictví a finanční řízení podniku.

Dosud některé z těchto činností zajišťují externí služby. Týká se to především úkolů, které jsou předmětem podnikání a účetnictví. Služby externistů jsou na jedné straně velice kvalitní, ale na straně druhé obnášejí řadu problémů, kterými jsou například:

- náročnost na přípravu podkladů – externí programátoři potřebují jednoznačně sepsané specifikace úkolů;
- časové možnosti externistů – firma nemá jistotu, že se externí programátor či účetní přizpůsobí potřebám firmy v požadovaném termínu;
- nedostatek osobního kontaktu – při elektronické komunikaci může snadno dojít k nedorozuměním a tím i k chybám při plnění úkolů;
- nemožnost kontroly času stráveného na daném úkolu – často se stává, že za práci, která je odhadována na např. 5 hodin, vyfakturují externí programátoři hodin 10. Je sice možné, že úkol obsahoval nečekané problémy a komplikace, ale stává se také, že si někteří občas nějakou tu hodinu přihodí k dobru.

Z výše uvedených důvodů se firma rozhodla v budoucnu obsadit čtyři pracovní pozice, které usnadní běh firmy, umožní majitelům společnost dále rozvíjet, získávat lukrativní zakázky a prosadit se v konkurenčním boji.

Na základě konzultace s majitelem firmy bylo rozhodnuto, že obsazovanými pozicemi budou asistentka, účetní, programátor a grafik. Dále byly také prodiskutovány jednotlivé požadavky na pracovníky a podle nich vypracovány dokumenty „specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka“ a „popis pracovního místa“, které jsou zařazeny v přílohách – Příloha 2 Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka a Příloha 3 Popisy pracovních míst.

Asistentka

Asistentka bude zajišťovat administrativní chod kanceláře jako např. vyřizování korespondence, zajišťování občerstvení pro firemní akce; dále bude sjednávat schůzky řediteli firmy, připravovat, zakládat a archivovat firemní dokumenty apod.

Tuto pozici může zastávat jak žena, tak i muž. V diplomové práci je však použito u této pozice ženského rodu, protože v těchto profesích převažuje množství žen.

Účetní

Účetní bude spravovat účetnictví společnosti a mzdy zaměstnanců, vystavovat a přijímat faktury. Měla by také spravovat finanční hospodaření firmy, což zahrnuje například kontrolu finančních toků, nákladů a výnosů.

Pozici účetní může zastávat jak žena, tak i muž, ale mezi muži mnoho účetních není a proto bude v práci použito ženského rodu.

Programátor

Programátor bude plnit úkoly spojené se zaměřením firmy, tzn. programovat webové aplikace zákazníků, kódovat grafické návrhy těchto prezentací a případně vytvářet drobné desktopové aplikace.

Tato pozice může být obsazena mužem i ženou, ale v této kapitole bude použit pouze rod mužský.

Grafik

Grafik bude navrhovat a implementovat vzhled webových aplikací klientů a desktopových aplikací. Částečně by měl také zastat pozici programátora v oblasti kódování grafiky webových prezentací.

Opět se jedná o pozici, kde může být zaměstnán muž i žena, ale stejně jako v předchozím případě bude v diplomové práci použit mužský rod.

Na těchto pozicích by měla fungovat jistá zastupitelnost. Dané pozice jsou velice specifické a není možné zaručit úplné zastoupení, protože odborné záležitosti může zastat pouze osoba k tomu určená. Avšak v běžných úkolech by měla být účetní schopna zastoupit asistentku, co se týče například vyřizování korespondence a naopak asistentka by měla zastat účetní třeba ve vystavování účetních dokladů. Stejně tak by měl být programátor schopen kódovat design místo grafika a ten by měl umět řešit drobné záležitosti například při údržbě aplikací.

Fáze výběrového řízení

Vzhledem k časové vytíženosti společníků je vhodné zvolit pro první fázi výběru zaměstnanců personální agenturu, která pomůže s předvýběrem uchazečů. V některých případech bude možné využít úřadu práce, který personální agenturu zastoupí. Podle zadáných požadavků budou vybráni vhodní uchazeči a k pohovoru ve firmě přijdou uchazeči, kteří vyhovují požadovaným znalostem a zkušenostem.

K pohovoru do firmy přijdou také uchazeči, které doporučí známí jako vhodné kandidáty na pracovní místa a uchazeči, kteří dosud spolupracovali s firmou externě a osvědčili se ve svém oboru.

Pohovor tedy budou absolvovat lidé, kteří mají znalosti prověřené buď prostřednictvím agentury, která je testovala, nebo empiricky ověřené vzájemnou kooperací firmy a externího pracovníka, nebo se zúčastní uchazeči s praxí, které nabídne úřad práce.

Z předchozího tedy vyplývá, že není potřeba ověřovat znalosti či schopnosti a dovednosti uchazečů a na majitele firmy tedy zůstává prověření, zda uchazeč vhodně zapadne do kolektivu svou povahou, postoji či názory a má tedy požadované chování shodující se s představami společnosti. Tyto vlastnosti uchazečů bude vhodné prověřit při výběrovém pohovoru, na který budou vybráni lidé pozváni.

Tímto způsobem by měly z výběrového řízení vyplynout vhodné osoby na nově vzniklá pracovní místa asistentky, účetní, programátora a grafika. Závěrečné rozhodnutí spočívá na majitelích, kteří mají v této důležité věci poslední slovo.

Současné náklady

Náklady spojené s chodem firmy lze rozdělit podobně jako výše uvedené pracovní pozice do čtyř oblastí.

První z nich je administrativa, kterou zabezpečují sami majitelé společnosti. Touto nezbytnou, ale zároveň nevýdělečnou aktivitou stráví přibližně 15 hodin týdně a při odměně 800,- Kč/h (kterou by získali při práci na výdělečných projektech) je tato činnost vychází na 624 000,- Kč ročně.

Účetnictví společnosti je vedeno externí účetní, která pro firmu průměrně pracuje 10 hodin týdně a fakturuje si 200,- Kč/h. Ročně společnost zaplatí účetní zhruba 104 000,- Kč.

Další oblastí je programování webových a desktopových aplikací, které převážně zastávají majitelé firmy a částečně externí programátor. Majitelé touto činností stráví odhadem 18 hodin týdně (zbylý čas věnují, krom administrativy, získávání zakázek a jednáním s klienty), což při zmíněné odměně ročně dělá necelých 750 000,- Kč. Externímu programátorovi za jeho práci zaplatí firma 40 hodin týdně po 400 Kč/h, tj. 832 000,- Kč za rok.

Poslední činností je práce grafika, který fakturuje 30 h týdně po 300,- Kč/h, tj. 468 000,- Kč ročně.

Celkové náklady související s odměnami za výkony pro firmu tedy činí 3 974 000,- Kč ročně.

Odhad nákladů na výběrová řízení

Tyto náklady se skládají z nákladů na získání zaměstnanců a na výběr zaměstnanců. Cena získávání pracovníků se pak odvíjí od vybraného způsobu přilákání uchazečů. Pro některé pozice bude získávání probíhat přes úřad práce, u dalších bude zvažována možnost využít personální agenturu. Majitelé firmy plánují také oslovit nynější externí pracovníky s nabídkou práce a tím získat kvalitní a prověřené zaměstnance na straně jedné a ušetřit za nákladnou personální agenturu na straně druhé.

Zatímco služby úřadu práce jsou poskytovány zdarma, kvalitní a zkušené personální agentury žádají odměny v řádech deseti tisíců. Přesto je pravděpodobné, že se firma využití těchto nákladných služeb nevyhne, protože úřad práce nemůže nabídnout uchazeče s požadovanými znalostmi a zkušenostmi. Navíc personální agentura tyto znalosti prověří příslušnými testy a k výběrovému pohovoru postoupí jen ti nejvhodnější uchazeči. Oslovení externích

pracovníků je možností, která obnáší pouhou formulaci nabídky, ale pokud by chtěla společnost tyto pracovníky získat, musí nabídnout více výhod, než poskytuje jejich současný zaměstnavatel či samostatné podnikání. Tyto náklady by se pak neprojevyly v nákladech na výběrové řízení, ale až ve mzdových nákladech či ostatních nákladech na zaměstnance.

V další fázi následuje výběrový pohovor. Není možné odhadnout, kolik uchazečů se pohovoru zúčastní, proto pro zjednodušení a alespoň rámcovému odhadu nákladů se bude předpokládat, že ke každému ze čtyř výběrových pohovorů přijde cca 6 – 8 uchazečů a na každého si budoucí nadřízený udělá půl hodiny času, aby představil pracovní pozici, položil důležité otázky a zodpověděl dotazy uchazeče. Výběrové pohovory tudíž celkem zaberou 12 – 16 hodin a odhadem dalších 10 hodin strávených nad přípravou pracovních míst (popisy pracovních míst, specifikace požadavků, konzultace atd.), což odpovídá přibližně 15 000,- Kč, které by majitel za tento čas vydělal.

Odhad mzdových a ostatních nákladů

Mzdové náklady jsou odhadnuty v kapitolách jednotlivých pozic.

Zřízení nových pracovních míst neobnáší pouze výplatu mezd, ale je nutné zohlednit i náklady např. na pořízení kancelářského nábytku (stoly, židle atp.), výpočetní techniky, jak pro běžné uživatele, kterým bude asistentka nebo účetní, tak i výkonných stanic pro programátora a grafika a dalších příslušenství, jako jsou mobilní telefony či firemní automobil.

Po konzultaci těchto nákladů s majiteli vyplynulo, že na dovybavení kanceláří pro další pracovní místa bude dostatečná částka přibližně 50 000,- Kč, na výpočetní techniku bylo vyhrazeno 200 000,- Kč. Každý pracovník bude mít k dispozici telefon s firemním tarifem, což bude pro firmu znamenat vstupní náklady na pořízení telefonů celkem za cca 20 000,- Kč a měsíční paušál k těmto telefonům za cca 24 000,- Kč ročně. Dalším nákladem bude zakoupení firemního automobilu, na který je vyhrazen rozpočet 200 000,- Kč. Celkové ostatní náklady budou tedy činit odhadem necelých 500 000,- Kč.

4.1 Pozice asistentka

Asistentka se bude starat především o administrativní chod kanceláře společnosti.

Náplň práce

Mezi každodenní a pravidelné úkoly asistentky bude patřit např. vyřizování telefonátů a písemné i elektronické korespondence, zajišťování kancelářských potřeb, úklid a výzdoba kanceláře. Součástí pracovní náplně bude také plnění operativních a dlouhodobých úkolů zadaných nadřízeným. Mohou to být úkoly typu uspořádání firemní akce, příprava podkladů na firemní jednání a další.

Požadavky na pozici

Požadavky na odbornost, znalosti, zkušenosti a chování je potřeba předem připravit a předat personální agentuře či úřadu práce, který bude podle nich vybírat vhodné uchazeče.

U této pozice bude kladen důraz především na chování a slovní vyjadřování. Vedlejší, ale neméně důležitá, bude znalost práce na počítači a s kancelářským softwarem.

Odborná příprava a znalosti

Na pozici asistentky není potřebná speciální odborná příprava. Je preferována všestrannost a všeobecný přehled. Velmi vítaná je znalost alespoň jednoho cizího jazyka a základní ekonomické znalosti. Asistentka by měla ovládat práci na počítači, především s kancelářským softwarem. Psaní všemi deseti a dobré jazykové schopnosti jsou samozřejmostí.

Zkušenosti a praxe

Zde je důležité rozhodnout, jestli firma chce asistentku s praxí, která má svůj zaběhnutý systém a tomu přizpůsobí i kancelář společnosti. Nebo člověka bez předchozí praxe na obdobné pozici, který se naopak přizpůsobí kanceláři. Obě varianty mají své výhody a nevýhody. Doporučením je nehledět příliš na délku praxe, ale spíše na znalosti jazyků, práce s počítačem a osobnostní vlastnosti asistentky.

Chování a postoje

Chování asistentky by mělo být přátelské a vstřícné. V mnoha případech bude první osobou, která jedná s potenciálními zákazníky a bude také prostředníkem stávajících klientů s jednatelem firmy, proto jsou požadovány výborné komunikační dovednosti a jazyková zdatnost.

Postup výběrového řízení

Přilákání uchazečů

Přilákání vhodných uchazečů je možno přenést na personální agenturu, avšak firma se do této fáze může zapojit například tím, že si nechá doporučit vhodného zaměstnance známým.

Další možností je obrátit se na úřad práce, kde je uchazečů o obdobné pozice dostatečný výběr. Navíc je zde možnost získat dotaci z evropského sociálního fondu na částečnou úhradu mzdových nákladů v rámci projektu Evropské unie - Posílení aktivních politik zaměstnanosti. Protože na tuto pozici nejsou kladeny příliš vysoké požadavky na odbornou kvalifikaci, lze možnost zaměstnání uchazeče z úřadu práce rozhodně doporučit.

Výběrový pohovor

V úvodu rozhovoru tazatel uvítá uchazeče, představí firmu a přejde ke stručnému popisu pracovního místa. Poté je možné začít rozhovor větami a otázkami typu:

- „Řekněte mi, prosím, pár vět o Vašem současném zaměstnání/studiu.“
- „Jakých úspěchů jste ve své dosavadní činnosti dosáhla?“

Podle směru hovoru získávat informace o chování uchazeče v určité situaci. Mohou být použity otázky typu:

- „Jak jste vycházela se svými kolegy?“
- „Jaké typy problémů/situací jste řešila?“
- „Jak jste řešila problém s...?“
- „Řešila byste tento problém v současné době jinak vzhledem ke zkušenostem?“
- „Mohla byste uvést příklad pro Vás stresujících situací?“
- „Dokážete odhadnout své chování v takové situaci?“

Na závěr pohovoru je dobré získat informace o míře zájmu uchazeče pracovat na dané pozici, jeho pracovní možnosti a očekávání ohledně platu a kariéry.

- „Co Vás zaujalo na tomto pracovním místě a proč?“
- „Jak tato pozice zapadá do Vašich představ o Vaší kariéře?“
- „Jakou máte představu o nástupním platu?“

Nakonec je dobré dát uchazeči prostor pro jeho dotazy a upřesnění nevysvětlených skutečností.

Náklady

Náklady výběrového řízení

Jak již bylo zmíněno, na tuto pozici nejsou kladeny příliš vysoké požadavky, co se týče vzdělání či praxe. Proto je vhodné využít služeb úřadu práce, které jsou poskytovány bezplatně, místo nákladné personální agentury. V tomto případě jsou náklady výběrového řízení dány časem majitele firmy stráveným při pohovorech s jednotlivými uchazeči.

Náklady na zaměstnance

Průměrný měsíční plat v administrativní a podpůrné činnosti je podle Českého statistického úřadu 16 594,- Kč. Vzhledem k vyšší nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je možné nabídnout uchazeči plat 15 000,- Kč měsíčně. K této částce je potřeba přičíst přibližně 34 %, které půjdou na odvody sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem, tj. 20 250,- Kč/měsíc.

Díky projektu Evropské unie, který částečně hradí mzdové náklady pracovníků přijatých z úřadu práce, je možné dostat dotaci ve výši jedné poloviny ročních mzdových nákladů. To znamená, že asistentka by firmu stála cca 10 000,- Kč měsíčně po dobu jednoho roku. (Integrovaný portál MPSV, 2011)

4.2 Pozice účetní

Účetní bude vést účetnictví firmy a řídit její finanční toky.

Náplň práce

Náplň práce účetní bude účtovat „o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření.“, jak se píše v Zákonu č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Tato osoba bude také zodpovědná za výpočet výplat ostatních zaměstnanců a příslušných odvodů z těchto mezd. Dále bude spravovat peněžní toky a provádět finanční analýzy.

Požadavky na pozici

Požadavky na odbornost, znalosti, zkušenosti a chování je potřeba předem připravit a předat personální agentuře, která bude podle nich vybírat vhodné uchazeče.

Účetní se bude muset prokázat určitou praxí v oboru a znalostí problematiky účetnictví a daní. Na tuto pozici budou taky požadovány jisté povahové vlastnosti, které zaručí mlčenlivost zaměstnance o citlivých údajích firmy, úplné, přesné a správné vedení účetnictví. Mezi tyto vlastnosti patří např. loajalita, pečlivost, svědomitost atp.

Odborná příprava a znalosti

Požadovanou přípravou je minimálně středoškolské vzdělání ekonomického zaměření a osvědčení o úspěšném ukončení studia v oblasti účetnictví čímž může být například praktická maturita z účetnictví či státnice z účetnictví. Důležitá je znalost vedení účetnictví, vystavování účetních dokladů a jejich náležitostí. Orientace v zákonu o účetnictví a zákoníku práce. Dalším požadavkem je přehled ve finančním výkaznictví a výhodou je znalost finančních ukazatelů.

Požadavky na doložené vzdělání lze zmírnit s ohledem na dlouholetou praxi v oboru.

Zkušenosti a praxe

Vzhledem k tomu, že firma nemá zkušenou účetní, nemůže si dovolit zaměstnat člověka bez praxe. Praxe bude požadována v oblasti vedení účetnictví a účtování mezd. V závislosti na vzdělání je možné požadovanou délku praxe zkrátit.

Chování a postoje

Pozici účetní by měl zastávat člověk zodpovědný a svědomitý se smyslem pro pořádek a systém ve vedení dokumentace. Lehký sklon k perfekcionismu v tomto případě není na škodu. K vedení účetnictví je potřeba trpělivost a učenlivost vzhledem k množství a rychlosti změn, ke kterým v tomto oboru dochází.

Postup výběrového řízení

Přilákání uchazečů

Přilákání vhodných uchazečů je přeneseno na personální agenturu, protože je zapotřebí otestovat jejich znalosti a zkušenosti. Firma se do této fáze může zapojit například tím, že nabídne pozici účetní, která dosud účetnictví zpracovávala externě a její zkušenosti, znalosti a dovednosti jsou tudíž empiricky ověřeny.

Výběrový pohovor

V úvodu rozhovoru tazatel uvítá uchazeče, představí firmu a přejde ke stručnému popisu pracovního místa. Poté je možné začít rozhovor větami a otázkami typu:

- „Řekněte mi, prosím, pár vět o Vašem vzdělání v oboru...“
- „Co je nebo bylo náplní práce ve Vašem současném či minulém zaměstnání.“

Dále je možné pokračovat otázkami zaměřenými na dosaženou praxi a zkušenosti v ní získané.

- „Jak dlouho jste zaměstnána v oboru...?“
- „Jaké zkušenosti a dodatečné znalosti jste v tomto zaměstnání získala?“
- „Můžete uvést některé typické problémy z předchozí praxe?“
- „Jak jste tyto problémy řešila?“
- „Řešila byste tento problém v současné době jinak vzhledem ke zkušenostem?“
- „Proč jste odešla z předchozího místa? / Proč chcete odejít ze současného pracovního místa?“

Na závěr pohovoru je dobré získat informace o míře zájmu uchazeče pracovat na dané pozici, jeho pracovní možnosti a očekávání ohledně platu a kariéry.

- „Co Vás zaujalo na tomto pracovním místě a proč?“
- „Jak tato pozice zapadá do Vašich představ o Vaší kariéře?“
- „Jakou máte představu o nástupním platu?“

Nakonec je dobré dát uchazeči prostor pro jeho dotazy a upřesnění nevysvětlených skutečností.

Náklady

Náklady výběrového řízení

Vzhledem k využití externí personální agentury budou náklady poměrně vyšší než při výběru asistentky. Mimo času stráveného při výběrových pohovorech majitelem firmy, je také nutné přičíst odměnu, kterou bude požadovat agentura. Tato odměna se u kvalitních agentur pohybuje v řádech desetitísíců.

Při využití možnosti zaměstnat účetní, která zpracovávala účetnictví ve firmě již dříve externě, odpadají náklady na odměnu personální agentuře.

Náklady na zaměstnance

Průměrný měsíční plat v profesní, vědecké a technické činnosti je podle Českého statistického úřadu 29 995,- Kč. Vzhledem k pozici účetní a vysoké nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je možné uchazeči nabídnout 25 000,- Kč měsíčně. Výslednou částkou by pak bylo 33 500,- Kč měsíčně se započítáním sociálního a zdravotního pojištění odváděného zaměstnavatelem.

4.3 Pozice programátor

Programátor bude zajišťovat práce spojené s oborem podnikání, tzn. navrhovat, vytvářet a udržovat webové a desktopové aplikace.

Náplň práce

Hlavní činností programátora ve firmě bude programování kompletních aplikací nebo jejich částí. S tím také souvisí návrh struktury těchto aplikací a sestavování technických dokumentací.

Požadavky na pozici

Požadavky na odbornost, znalosti, zkušenosti a chování je potřeba předem připravit a předat personální agentuře, která bude podle nich vybírat vhodné uchazeče.

Pozice programátora bude vyžadovat dostatečné odborné znalosti a také jistou praxi, zatímco požadavky na chování budou mírnější.

Odborná příprava a znalosti

Na programátora nejsou kladeny příliš vysoké požadavky, co se týče vzdělání, zde postačí středoškolské, vysokoškolské v oblasti IT je výhodou. Mnohem podstatnější jsou pokročilé znalosti platformy .NET framework, jeho nástavby ASP.NET pro tvorbu webových aplikací v prostředí WebForms a programovacího jazyka C#. Důležité jsou také znalosti databázového prostředí MSSQL a jazyka T-SQL, který je transakčním rozšířením standardního jazyka SQL. Velmi vítané jsou certifikáty společnosti Microsoft, které dokládají pokročilou znalost jejich technologií. Znalost anglického jazyka je požadována alespoň na úrovni porozumění technické dokumentace používaných nástrojů a programovacích jazyků.

Zkušenosti a praxe

Programátor by měl mít zkušenosti s výše uvedenými nástroji pro tvorbu aplikací alespoň 2 roky. Navíc je požadována zkušenost s verzovacími systémy, které slouží k uchovávání veškerých změn ve zdrojových kódech s možností kdykoliv obnovit kteroukoliv předchozí verzi aplikace. Vítána je zkušenost s tvorbou aplikací pro mobilní zařízení.

Chování a postoje

Člověk na této pozici by měl být chopen samostatně a včas plnit své úkoly. Zároveň by měl být schopen spolupracovat s kolegy, především s grafikem, který mu bude předávat grafické návrhy. Programátor by měl být schopen pružně reagovat na množství zadávaných úkolů. Důležitou vlastností je také učenlivost, protože vývoj v tomto oboru je velice rychlý a je potřeba se stejně rychle přizpůsobovat, tzn. stále se učit novým věcem.

Postup výběrového řízení

Přilákání uchazečů

Přilákání vhodných uchazečů je přeneseno na personální agenturu, protože je zapotřebí otestovat jejich znalosti a zkušenosti. Firma se do této fáze může zapojit například tím, že nabídne pozici programátorovi, který se dosud podílel na zakázkách společnosti externě, a jeho schopnosti jsou tedy v praxi prověřeny.

Výběrový pohovor

V úvodu rozhovoru tazatel uvítá uchazeče, představí firmu a přejde ke stručnému popisu pracovního místa. Poté je možné začít rozhovor větami a otázkami typu:

- „Řekněte mi, prosím, pár vět o Vašem vzdělání v oboru...“
- „Co je nebo bylo náplní práce ve Vašem současném či minulém zaměstnání.“
- „Jakých úspěchů jste ve své dosavadní činnosti dosáhl?“

Poté je vhodné hovor nasměrovat k ověření požadovaných znalostí a zkušeností s řešením problémů typických pro tuto pozici.

- „Jaké máte zkušenosti s...?“
- „Jaké byly nejčastější problémy, které jste při své praxi řešil?“
- „Můžete mi, prosím, popsat jak jste řešil problém s...?“
- „Uvedl jste, že jste byl zapojen do projektu... - jaká byla Vaše úloha v tomto projektu?“
- „Jaké zkušenosti Vám tento projekt přinesl?“

Na závěr pohovoru je dobré získat informace o míře zájmu uchazeče pracovat na dané pozici, jeho pracovní možnosti a očekávání ohledně platu a kariéry.

- „Co Vás zaujalo na tomto pracovním místě a proč?“
- „Jak tato pozice zapadá do Vašich představ o Vaší kariéře?“
- „Jakou máte představu o nástupním platu?“

Nakonec je dobré dát uchazeči prostor pro jeho dotazy a upřesnění nevysvětlených skutečností.

Náklady

Náklady výběrového řízení

Vzhledem k využití personální agentury budou náklady poměrně vyšší, navíc je nutné zohlednit také čas majitele firmy, který stráví při výběrových pohovorech. Odměna kvalitních personálních agentur se pohybuje v řádech desetitisíců.

Při využití možnosti zaměstnat programátora, který spolupracoval na firemních projektech již dříve externě, odpadají náklady na odměnu personální agentuře.

Náklady na zaměstnance

Průměrný měsíční plat v informační a komunikační činnosti je podle Českého statistického úřadu 46 204,- Kč. Vzhledem k nedostatku kvalitních pracovníků v tomto oboru není možné tuto částku příliš snižovat, naopak je lepší počítat i s vyššími mzdovými náklady okolo 48 000,- Kč měsíčně. Se sociálním a zdravotním pojištěním placených zaměstnavatelem bude tato částka činit zhruba 64 320,- Kč měsíčně.

4.4 Pozice grafik

Grafik bude zajišťovat návrhy designu a kódování šablon pro webové aplikace.

Náplň práce

Úloha grafika bude spočívat v návrhu a zpracování grafických podkladů aplikací, tvorbě HTML šablon z vlastních či dodaných návrhů a zpracování grafických prvků dle potřeby. Dále bude vytvářet kompletní „Corporate Identity“, což zahrnuje např. loga, reklamní bannery, hlavičkové papíry, vizitky apod. Pro každé vytvořené logo bude součástí práce také grafický manuál, který obsahuje kompletní dokumentaci k možnostem použití konkrétního grafického prvku.

Požadavky na pozici

Požadavky na odbornost, znalosti, zkušenosti a chování je potřeba předem připravit a předat personální agentuře, která bude podle nich vybírat vhodné uchazeče.

Pozice grafika bude vyžadovat dostatečné odborné znalosti a také jistou praxi, zatímco požadavky na chování budou mírnější stejně jako u programátora.

Odborná příprava a znalosti

Požadavkem na vzdělání grafika je střední škola. Důležité jsou znalosti grafických nástrojů společnosti Adobe, např. Photoshop, Illustrator nebo InDesign, ve kterých jsou v současné době zpracovávány veškeré grafické návrhy pro firmu.

Zkušenosti a praxe

U grafika je kladen důraz na zkušenosti s převodem grafiky do HTML šablon a schopnost dodržování standardů, aby byla zajištěna kompatibilita v různých webových prohlížečích. Člověk na této pozici by také měl mít jisté zkušenosti s tvorbou aplikací pro mobilní zařízení a měl by se orientovat v moderních trendech designu. Požadovaná praxe jsou 3 roky tvorby grafických návrhů.

Chování a postoje

Významnou vlastností grafika je kreativita a cit pro barvy či barevná schémata, díky nimž bude schopen tvořit nápadité, ale přitom jednoduché designy, které budou snadno použitelné pro aplikace vyrobené programátorem. Grafik by měl být samostatný a zodpovědně dodržovat zadané termíny, protože tvorba grafiky bývá prvním krokem při tvorbě aplikací

a na jeho práci budou navazovat další činnosti. Neméně důležitá je také flexibilita, díky které se přizpůsobí jak firemním požadavkům, tak novým trendům grafických vzhledů aplikací.

Postup výběrového řízení

Přilákání uchazečů

Přilákání vhodných uchazečů je přeneseno na personální agenturu, protože je zapotřebí otestovat jejich znalosti a zkušenosti. Firma se do této fáze může zapojit například tím, že nabídne pozici grafikovi, který se dosud podílel na zakázkách společnosti externě a jeho znalosti a zkušenosti jsou tudíž prověřeny.

Výběrový pohovor

V úvodu rozhovoru tazatel uvítá uchazeče, představí firmu a přejde ke stručnému popisu pracovního místa. Poté je možné začít rozhovor větami a otázkami typu:

- „Řekněte mi, prosím, pár vět o Vašem vzdělání v oboru...“
- „Co je nebo bylo náplní práce ve Vašem současném či minulém zaměstnání.“
- „Jakých úspěchů jste ve své dosavadní činnosti dosáhl?“

Hovor může dále pokračovat směrem ke zkušenostem a ukázkám práce.

- „Jaké máte zkušenosti s...?“
- „Jaké byly nejčastější problémy, které jste při své praxi řešil?“
- „Můžete mi, prosím, popsat jak jste řešil problém s...?“
- „Pokuste se nyní navrhnout vzhled...“
- „Na základě jakých zkušeností volíte právě toto rozvržení...?“

Na závěr pohovoru je dobré získat informace o míře zájmu uchazeče pracovat na dané pozici, jeho pracovní možnosti a očekávání ohledně platu a kariéry.

- „Co Vás zaujalo na tomto pracovním místě a proč?“
- „Jak tato pozice zapadá do Vašich představ o Vaší kariéře?“
- „Jakou máte představu o nástupním platu?“

Nakonec je dobré dát uchazeči prostor pro jeho dotazy a upřesnění nevysvětlených skutečností.

Náklady

Náklady výběrového řízení

Vzhledem k využití personální agentury budou náklady poměrně vyšší, navíc je nutné zohlednit také čas majitele firmy, který stráví při výběrových pohovorech. Odměna kvalitních personálních agentur se pohybuje v řádech desetitisíců.

Při využití možnosti zaměstnat grafika doporučeného známými či grafika, který spolupracoval na firemních projektech již dříve externě, náklady na odměnu personální agentuře odpadají.

Náklady na zaměstnance

Průměrný měsíční plat v informační a komunikační činnosti je podle Českého statistického úřadu 46 204,- Kč. Vzhledem k nedostatku kvalitních pracovníků v tomto oboru není možné tuto částku příliš snižovat, naopak je lepší počítat i s vyššími mzdovými náklady okolo 48 000,- Kč měsíčně. Se sociálním a zdravotním pojištěním placených zaměstnavatelem bude tato částka činit zhruba 64 320,- Kč měsíčně.

5 Návrhy a doporučení

Činnosti firmy obnášejí administrativní práci, účtování, programování a údržbu webových a desktopových aplikací a návrhy designu těchto aplikací. V následující tabulce (Tabulka 5.1 Srovnání mzdových nákladů a odměn externích subjektů) jsou vyčísleny náklady spojené s těmito činnostmi jak v průměrných současných číslech v podobě odměn externím subjektům a majitelům firmy, tak v odhadovaných budoucích mzdových nákladech.

Tabulka 5.1 Srovnání mzdových nákladů a odměn externích subjektů

Název pozice	Mzdové náklady (Kč/rok)	Odměna ext. subjektu (Kč/rok) a práce majitelů firmy
Asistentka	243 000	624 000
Účetní	402 000	104 000
Programátor	771 840	1 582 000 (750 000 + 832 000)
Grafik	771 840	468 000
Celkem	2 188 680	3 974 000

Na první pohled je vidět, že je velice vhodné přijmout do firmy asistentku, která zastane všechny administrativní úkoly. Majitelé pak zbylý čas mohou věnovat projektům a nemusí zadávat práci externím programátorům. Přijetí asistentky tak má dvojitý efekt, sníží se náklady na vedení kanceláře a sníží se náklady na odměny programátorům. Navíc s dotací úřadu práce na toto pracovní místo by se v prvním roce mzdové náklady snížily na polovinu, což by firmě ušetřilo přibližně 120 000,- Kč.

Při současném stavu věcí se nevyplatí přijímat účetní. Vhodnější je zůstat u externí varianty zabezpečení této činnosti. Postupem času je možné rozvíjet znalosti a dovednosti asistentky, která může účetní v mnoha věcech nahradit. Outsourcing by pak vyžadovaly pouze vysoce odborné činnosti a náklady na tyto služby by se tudíž zase snížily. Tato varianta ale vyžaduje pečlivější výběr asistentky, která bude mít alespoň základy ekonomie a bude mít motivaci se tímto směrem dále vyvíjet.

Pokud by programátor zaměstnaný na plný úvazek zastal všechnu práci zadávanou externím programátorům, je možné uvažovat o přijetí tohoto zaměstnance. Vzhledem k tomu, že externí programátor vykazuje práci 40 hodin týdně (832 000,- Kč) a majitelé firmy této činnosti věnují 18 hodin týdně (750 000,- Kč), je pravděpodobné, že jeden programátor veškeré zakázky firmy nezvládne. Bude ale schopen plně nahradit externí služby a společnost

tak získá výhody, které plynou z přijetí zaměstnance např. zjednodušení zadávání úkolů, lepší orientaci v časových možnostech programátora či kontrola nad skutečným časem stráveným plnění úkolů.

Stejně jako bylo uvažováno o postupném přidávání činností z oblasti účetnictví asistentce, zvažovala se i možnost přijmout programátora a grafika v jedné osobě. Ze zkušeností majitelů se však tato kombinace neosvědčila a spojení těchto dvou pozic výrazně nedoporučili. Zároveň se nevyplatí v této situaci zaměstnat grafika na plný úvazek, jelikož ani externí specialista nevěnuje této práci plnou pracovní dobu. Pro tuto pozici je tedy vhodné navrhnout zkrácený pracovní úvazek a tím se sníží i mzdové náklady.

Tabulka 5.2 Náklady za předpokladu přijetí asistentky, programátora a grafika ukazuje, jak se změnil náklady firmy na zaměstnance či externí pracovníky, když zaměstná asistentku a programátora na plný úvazek a grafika na částečný úvazek.

Tabulka 5.2 Náklady za předpokladu přijetí asistentky, programátora a grafika

Název pozice	Náklady (Kč/rok)
Asistentka	243 000
Účetní	104 000
Programátor	1 521 840 (750 000 + 771 840)
Grafik	385 920
Celkem	2 254 760

Je vidět, že přijetí těchto zaměstnanců by firmě ušetřilo 1 719 240,- Kč. Je to způsobeno především peněžním vyjádřením času majitelů, který tráví administrativní činnostmi a který mohou využít efektivnějším způsobem např. propagací firmy, získáváním nových zakázek nebo programováním. Náklady na vedení účetnictví se nezmění, protože tuto činnost bude dále zajišťovat externí účetní. Tabulka ukazuje, že se lehce sníží náklady na programátora, ale reálně budou náklady stejné, protože majitelé budou této činnosti věnovat více času. Odměny grafika se také sníží, díky práci na částečný úvazek, která má poloviční náklady oproti práci na plný úvazek a také vychází o necelých 100 000,- Kč levněji než práce externího grafika.

Dále je nutné zahrnout ostatní náklady, které obnášejí vybavení kanceláře nábytkem a výpočetní technikou, pořízení mobilních telefonů zaměstnancům a zakoupení firemního automobilu. Tyto náklady by neměly přesáhnout celkovou částku 500 000,- Kč. Tato suma není zanedbatelná, ale vzhledem k ušetřeným nákladům za externí služby je stále velice přijatelnou variantou.

Do budoucna je potřeba také uvažovat alespoň o základních benefitech pro zaměstnance. Prvním benefitem by mohly být zmiňované mobilní telefony s firemním tarifem i pro osobní využití. Je vhodné také zvážit například stravenky nebo příspěvek na penzijní připojištění, aby si firma mohla začít budovat pověst dobrého zaměstnavatele. Navíc mnohé benefity jsou daňově zvýhodněné a mohou se použít při snížení daňového základu.

6 Závěr

Vybírat vhodné zaměstnance není lehké, ale přilákat či získat lidi s vhodnou kombinací znalostí, dovedností, zkušeností a chování je mnohem těžší. Celý tento proces je velmi náročný jak na čas a administrativu, tak i na finance. Nadřazení se musí obrnit trpělivostí, a pokud nepotřebují místo obsadit okamžitě, musí vybírat pečlivě, protože volba zaměstnance může značně ovlivnit další působení firmy. Zároveň by měla společnost hledět na své vystupování a zacházet s uchazeči slušně, protože i způsoby tohoto zacházení se odráží v celkové image firmy. Nehledě na to, že pokud potenciální zaměstnanec nezíská u výběrového řízení důvěru ve svého případného budoucího zaměstnavatele, nabídnuté místo se rozhodne odmítnout a firma tak může přijít o cennou posilu do pracovního týmu.

První část práce byla věnována teoretickým východiskům k problému získávání a výběru zaměstnanců. Následovala charakteristika organizace, která popisovala vybranou firmu, její vznik, historii a současné působení na trhu. Další kapitola se již zabývala praktickým řešením, tj. návrhem systému získávání a výběru zaměstnanců pro firmu WebGate International s. r. o. Na závěr byly uvedeny návrhy a doporučení, jak by měla firma postupovat s ohledem na náklady související se zaměstnáním lidí na vytipované pozice.

Cílem práce bylo navrhnout systém získávání a výběru zaměstnanců.

Tohoto cíle bylo dosaženo návrhem systému pro čtyři pozice, které bude společnost v nejbližší době obsazovat. Jednalo se o místa asistentky, účetní, programátora a grafika. Ke každé z těchto pozic byla vytvořena specifikace požadavků na pracovní místo a popis pracovního místa. Podle těchto dokumentů byly popsány potřebné znalosti a dovednosti, zkušenosti a praxe, chování a postoje. Vzhledem k časové vytíženosti majitelů firmy bylo rozhodnuto, že první fázi získávání zaměstnanců zastane v případech programátora a grafika personální agentura a v případě asistentky bude využito služeb úřadu práce, kde se počítá se státní dotací, která uhradí polovinu mzdových nákladů po dobu jednoho roku. Ještě před tímto krokem budou pozice programátora a grafika nabídnuty současným externím pracovníkům, jejichž kvalita a profesionalita je již empiricky ověřena dřívější spoluprací s firmou na mnohých projektech. Majitelé se do tohoto procesu plně zapojí až při výběrových pohovorech, na které přijdou již protřídění uchazeči doporučení těmito institucemi. Následně byly vybrány vhodné otázky pro výběrový pohovor. V praktické části byly také vyčísleny odhadované náklady jak na výběrové řízení a zaměstnání vybraných uchazečů, tak i náklady spojené se zřízením pracovních míst.

Při vyčíslení výše uvedených nákladů pak vyšlo najevo, že je výhodné zaměstnat na plný úvazek pouze asistentku a programátora. Asistentka zastane administrativní práce, které doposud řešili majitelé a tím jim ušetří čas, který mohou věnovat produktivní práci při získávání zakázek, navrhování aplikací a jejich programování. Přijetím programátora získá firma výhody v podobě kontroly časových možností pracovníka, operativnější domluvu a snadnější zadávání úkolů. Grafik může být ve firmě zaměstnán na částečný úvazek, protože zajištění grafických návrhů nenaplní plnou pracovní dobu jednoho zaměstnance. Účetnictví je vhodné i nadále zajišťovat externě, protože současné množství práce nenaplní ani částečný úvazek. Navíc je možné postupně doplňovat vzdělání asistentky, která pak zastane účetní v mnoha běžných účetních úkonech. Stejná úvaha proběhla nad spojením pozice programátora a grafika, ale z důvodu negativních zkušeností majitelů firmy byl tento nápad zamítnut.

Domnívám se tedy, že cíl diplomové práce byl splněn. Navržený systém získávání a výběru zaměstnanců je nutné uvést do praxe, aby bylo možné ověřit jeho správnost a postupně porovnávat odhadované náklady s reálně vynaloženými prostředky.

Seznam použité literatury

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-856-2329-3.

TORRINGTON, Derek a Laura HALL. *Personnel management: HRM in action*. 3rd ed. Herdfordshire: Prentice Hall International, 1995. 702 s. ISBN 01-314-9543-7.

Odborné články

Dostaňte uchazeče "ven z krabice". *Moderní řízení*. 2012, roč. 2012, č. 8. ISSN 0026-87.

WERNEROVÁ, Zora. Pracovní seznamka. *Moderní řízení*. 2011, roč. 2011, č. 11, s. 2. ISSN 0026-87.

Internetové zdroje

JANOVSKÝ, Dušan. Jak zvládnout pohovory. *Práce rovnou* [online]. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://prace.rovnou.cz/pohovory.html>

Oblast podpory 2.1: Posílení aktivních politik zaměstnanosti. *Integrovaný portál MPSV* [online]. 3. 3. 2011 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/programove_obdobi_2007_-_2013/aktivity_zprostredkujiciho_subjektu/opatreni_2_1

Popis pracovního místa. *Management mania* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>

Specifikace pracovního místa. *Management mania* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>

Veřejná databáze ČSÚ: Celkové počty zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=BULLE02001R12&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=1&aktualizuj=Aktualizovat

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In: 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast1.aspx>

Seznam zkratek

CSS – Cascading Style Sheets

HTML – Hypertext Markup Language

ICT – Information and Communication Technology

IT – Information Technology

MCP – Microsoft Certified Professional

MVP – Most Valuable Professional

OOP – Objective Oriented Programing

SQL – Structure Query Language

SVN - Subversion

SW - Software

TFS – Team Foundation Server

T-SQL – Transact SQL

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Bc. Michela Kadeřková

.....
jméno a příjmení studenta

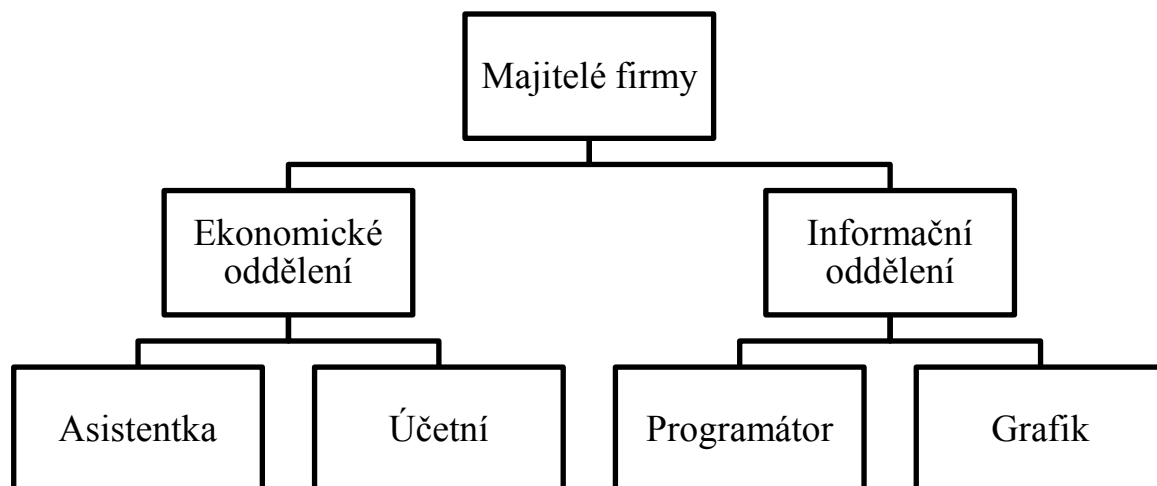
Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura

Příloha 2 Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka

Příloha 3 Popisy pracovních míst

Příloha 1 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka

Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka	
Název pozice	Asistentka
Znalosti, schopnosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Základní ekonomické znalosti - Pokročilá znalost práce na PC - Pokročilé ovládání kancelářského softwaru - Psaní na klávesnici „všemi deseti“ - Výborné jazykové dovednosti (ČJ)
Osobnostní předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikativnost - Reprezentativní chování - Společenskost
Stupeň vzdělání	- Středoškolské
Požadavky na další vzdělání	- Nevyžadováno
Délka praxe	- 1 rok v administrativě
Jazykové předpoklady	- Komunikativní znalost cizího jazyka (AJ nebo NJ)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě serveru Management mania (2013)

Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka	
Název pozice	Účetní
Znalosti, schopnosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Znalosti vedení účetnictví obchodních společností - Znalost zákoníku práce - Znalost daňových zákonů - Přehled ve finančním řízení - Základní znalost finančních ukazatelů
Osobnostní předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> - Svědomitost - Zodpovědnost - Odolnost vůči stresu - Učenlivost - Samostatnost
Stupeň vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> - Minimálně středoškolské vzdělání s maturitou ekonomického zaměření - VŠ vzdělání v oboru účetnictví vítáno
Požadavky na další vzdělání	- Nevyžadováno
Délka praxe	- Praxe minimálně 2 roky ve vedení účetnictví
Jazykové předpoklady	- Nevyžadováno

Zdroj: Vlastní zpracování na základě serveru Management mania (2013)

Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka	
Název pozice	Programátor
Znalosti, schopnosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Pokročilá znalost .NET/C#, ASP.NET - Pokročilá znalost principů OOP - Znalost T-SQL, MSSQL - Zkušenost s verzovacími systémy (TFS, SVN, Git) - Zkušenost s tvorbou aplikací pro mobilní zařízení vítána - Znalost vývojového prostředí MS Visual Studio
Osobnostní předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> - Samostatnost - Analytické myšlení - Flexibilita - Zodpovědnost - Učenlivost - Schopnost práce v týmu
Stupeň vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> - Minimálně středoškolské vzdělání - VŠ vzdělání se zaměřením na IT vítáno
Požadavky na další vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft certifikace vítána (MCP, MVP, ...)
Délka praxe	<ul style="list-style-type: none"> - Praxe minimálně 2 roky s uvedenými nástroji, delší praxe vítána
Jazykové předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> - Anglický jazyk na úrovni porozumění technické dokumentace

Zdroj: Vlastní zpracování na základě serveru Management mania (2013)

Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka	
Název pozice	Grafik
Znalosti, schopnosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Pokročilá znalost grafických nástrojů společnosti Adobe (Photoshop, Illustrator, InDesign) - Pokročilá znalost HTML, CSS, JavaScript, - Zkušenosti s převodem grafiky do HTML šablon - Schopnost dodržování standardů, zajištění kompatibility v různých prohlížečích - Zkušenost s tvorbou aplikací pro mobilní zařízení vítána - Schopnost orientace v moderních trendech
Osobnostní předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> - Samostatnost - Kreativita - Cit pro barvy a barevná schémata - Cílevědomost - Zodpovědnost - Flexibilita - Učenlivost
Stupeň vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> - Středoškolské vzdělání
Požadavky na další vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> - Nevyžadováno
Délka praxe	<ul style="list-style-type: none"> - 3 roky v oboru
Jazykové předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> - Nevyžadováno - Anglický jazyk výhodou

Zdroj: Vlastní zpracování na základě serveru Management mania (2013)

Příloha 3 Popisy pracovních míst

Popis pracovního místa	
Název pracovního místa	Asistentka
Účel pracovního místa	Administrativní vedení kanceláře
Pracovní náplň	<ul style="list-style-type: none"> - Vyřizování písemné i elektronické korespondence a telefonátů - Stylizace a gramatická kontrola dokumentů společnosti - Zakládání a archivace dokumentů - Zajišťování chodu kanceláře - Příprava a realizace firemních akcí - Plnění operativních úkolů zadaných nadřízeným
Zařazení v organizační struktuře	<ul style="list-style-type: none"> - Nadřízeným je majitel firmy - Podřízení nejsou - Vzájemné zastoupení s pozicí Účetní
Ovládané pracovní prostředky	<ul style="list-style-type: none"> - Osobní počítač - Tiskárna - Mobilní telefon - Referentské vozidlo
Odbornost	- Nepožadována
Pracovní podmínky	- Plný úvazek, ranní směnnost
Pravomoci a odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> - Bezproblémový chod kanceláře - Včasné vyřízení korespondence - Správná archivace dokumentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě serveru Management mania (2013)

Popis pracovního místa	
Název pracovního místa	Účetní
Účel pracovního místa	Vedení účetnictví společnosti
Pracovní náplň	<ul style="list-style-type: none"> - Vedení účetnictví společnosti - Vystavování účetních dokladů - Úhrady dodavatelských faktur - Dohled nad pohledávkami - Výpočet mezd zaměstnanců - Hlídkání peněžních toků - Finanční analýzy
Zařazení v organizační struktuře	<ul style="list-style-type: none"> - Nadřízeným je majitel firmy - Podřízení nejsou - Vzájemné zastoupení s pozicí Asistentka
Ovládané pracovní prostředky	<ul style="list-style-type: none"> - Osobní počítač - Tiskárna - Mobilní telefon
Odbornost	<ul style="list-style-type: none"> - Střední škola ekonomického zaměření - Praxe na obdobné pozici
Pracovní podmínky	- Plný úvazek, ranní směnnost
Pravomoci a odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> - Správné, úplné a včasné vedení účetnictví - Zodpovědné vystavování dokladů - Včasné placení dodavatelských faktur - Správné zpracování účetní závěrky - Vypracování výroční zprávy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě serveru Management mania (2013)

Popis pracovního místa	
Název pracovního místa	Programátor
Účel pracovního místa	Programování webových a desktopových aplikací
Pracovní náplň	<ul style="list-style-type: none"> - Návrh struktury aplikací - Programování částí nebo kompletních aplikací - Sestavování technické dokumentace projektů
Zařazení v organizační struktuře	<ul style="list-style-type: none"> - Nadřízeným je majitel firmy - Podřízení nejsou - Částečné zastoupení s pozicí Grafik
Ovládané pracovní prostředky	<ul style="list-style-type: none"> - Osobní počítač - Mobilní telefon - Tiskárna
Odbornost	<ul style="list-style-type: none"> - Praxe s nástroji: .NET/C#, ASP.NET, principů OOP, T-SQL, MSSQL, verzovací systémy
Pracovní podmínky	<ul style="list-style-type: none"> - Plný úvazek, ranní směnnost
Pravomoci a odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> - Dodržování vnitropodnikových směrnic - Řádné plnění úkolů ve stanovených termínech

Zdroj: Vlastní zpracování na základě serveru Management mania (2013)

Popis pracovního místa	
Název pracovního místa	Grafik
Účel pracovního místa	Tvorba grafických návrhů a designů
Pracovní náplň	<ul style="list-style-type: none"> - Návrh a zpracování grafických podkladů aplikací - Tvorba kompletní Corporate Identity - Tvorba reklamních bannerů - Tvorba HTML šablon z vlastních případně dodaných grafických podkladů - Tvorba grafických prvků dle potřeby - Tvorba grafických manuálů
Zařazení v organizační struktuře	<ul style="list-style-type: none"> - Nadřízeným je majitel firmy - Podřízení nejsou - Částečné zastoupení s pozicí Programátor
Ovládané pracovní prostředky	<ul style="list-style-type: none"> - Osobní počítač - Mobilní telefon - Tiskárna
Odbornost	<ul style="list-style-type: none"> - Praxe na obdobné pozici
Pracovní podmínky	<ul style="list-style-type: none"> - Zkrácený úvazek
Pravomoci a odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> - Dodržování vnitropodnikových směrnic - Řádné plnění úkolů ve stanovených termínech

Zdroj: Vlastní zpracování na základě serveru Management mania (2013)